

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**LEVANTAMIENTO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS
PROCESOS DE LA FINCA LIMONES, SITUADA EN EL CANTÓN
COTACACHI, PROVINCIA DE IMBABURA.**

BERTHA GISSELA MONTALVO SALVADOR

DIRECTOR: MGTR. ROBERTO ORDÓÑEZ

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN SISTEMAS DE GESTIÓN DE
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

QUITO, NOVIEMBRE 2016

DIRECTOR:

Mgtr. Roberto Ordóñez

INFORMANTES

Mgtr. Paulina Cadena

Mgtr. Mayra Beltrán

DEDICATORIA

Este esmerado trabajo ha sido realizado con dedicación y cariño porque tenía una gran motivación, mi familia, las tres personas más importantes de mi vida que han sido los coprotagonistas de esta travesía llamada vida y sobre todo mis mejores amigos en este particular capítulo que ha sido mi carrera universitaria llena de aventuras, por así decirlo, llena de historias y aprendizajes, con caídas no lo niego, pero lo más importante con grandes impulsos después de cada una de ellas.

La finca Limones siempre ha sido, uno de mis lugares favoritos, por lugar que vio pasar toda mi niñez llena de mil y un aventuras.

Gissela

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al mejor administrador que supo planificar, hacer, verificar y ejecutar todo perfecto, al ser que todo lo ve y jamás me abandona, Dios.

Agradezco a mis padres Linconl y Pilar, mi hermana Mariela, personas inigualables y amorosas que supieron darme la mano en el momento preciso, justo antes de una derrota sin soltarla hasta que sentía que volvía a mi rumbo. Jamás serán suficientes las palabras ni las acciones para terminar de agradecer todo lo que he recibido de la vida y especialmente de ellos.

A mi novio Adrián que con su cariño y dulzura, conseguía inspirar y acompañar mi soledad logrando sacarme una sonrisa en todo momento.

Gíssela

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INTRODUCCIÓN	12
1. ANTECEDENTES	16
1.1 LA EMPRESA	16
1.1.1 Misión	20
1.1.2 Visión	21
1.1.3 Líneas de negocio	21
1.1.4 Productos	22
1.1.5 Clientes	22
1.1.6 Proveedores	23
1.1.7 Competencia	23
1.2 PROBLEMÁTICA	24
1.3 OBJETIVOS	25
1.3.1 Objetivo General	25
1.3.2 Objetivos Específicos	25
2. MARCO TEÓRICO	28
2.1 PROCESO	29
2.1.1 Análisis del proceso	30
2.1.2 Tipos de procesos	32
2.1.3 Medición del desempeño	34
2.1.4 Administración de procesos	37
2.2 DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS	37
2.2.1 Explicación de la diagramación	38
2.2.2 Identificación de fallas en la diagramación	42
2.2 CADENA DE VALOR	43
2.3.1 Actividades primarias	43
2.3.2 Actividades de apoyo o soporte	46

2.4	DIFERENCIA ENTRE ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	48
2.4.1	Objetivos del mejoramiento de procesos	50
2.4.2	Beneficios del mejoramiento de procesos	51
2.4.3	Dificultades en la propuesta de mejora de procesos	56
3	ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES	58
3.1	CADENA DE VALOR ACTUAL	58
3.1.1	Determinación y análisis de la cadena de valor actual	58
3.1.2	Identificación de fallas en la cadena de valor actual	61
3.2	DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES	63
4	PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS	73
4.1	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	73
4.1.1	Análisis FODA	78
4.1.2	Propuesta de objetivos estratégicos	86
4.2	PROPUESTA DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR	94
4.3	PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS	108
4.4	DIFICULTADES EN LA MEJORA	108
4.4.1	Materia prima e insumos	109
4.4.2	Talento humano	110
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
5.1	CONCLUSIONES	112
5.2	RECOMENDACIONES	115
	BIBLIOGRAFÍA	118
	ANEXOS	119
	Anexo 1	119
	Anexo 2	120
	Anexo 3	121
	GLOSARIO	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ejemplo de Flujograma.....	40
Figura 2: Cadena de Valor (situación actual) Finca Limones	59
Figura 3: Mapa de procesos (situación actual) Finca Limones	63
Figura 4: Proceso Productivo (Situación Actual) de Recepción, Clasificación, almacenamiento de materia prima, insumos y animales	64
Figura 5: Proceso productivo (Situación actual) de Producción agrícola y crianza de ganado bovino	65
Figura 6: Proceso productivo (Situación actual) de Almacenamiento de producción agrícola	66
Figura 7: Proceso productivo (Situación actual) de Venta	67
Figura 8: Proceso de apoyo (situación actual) de Adquisiciones	69
Figura 9: Proceso de apoyo (situación actual) de Gestión administrativa.....	70
Figura 10: Proceso de apoyo (situación actual) de Gestión financiera.....	71
Figura 11: Diagrama Ishikawa. Agricultura.	75
Figura 12: Diagrama de Pareto. Causas para considerar el cambio de giro del negocio.....	77
Figura 13: Matriz FODA	81
Figura 14: Propuesta mejorada de la Cadena de Valor	94
Figura 15: Flujograma de Compra de torestes de engorde	96
Figura 16: Flujograma de Calificación de proveedores.....	97
Figura 17: Flujograma de Alimentación y cuidados veterinarios.....	99
Figura 18: Flujograma de Negociación y Ventas	101
Figura 19: Flujograma de Adquisiciones e Inventarios.....	103
Figura 20: Flujograma de Gestión de Cobros y Pagos	105
Figura 21: Flujograma de Planificación Estratégica.....	107
Figura 22: Propuesta de Mapa de Procesos mejorado	108
Figura 23: Organograma estructural de la Finca Limones	111

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Simbología disponible en Microsoft Visio 2010.....	41
Tabla 2: Diferencias entre Gestión por Funciones y Gestión por Procesos.	49
Tabla 3: Estrategias de la Matriz FODA	84
Tabla 4: Objetivos estratégicos.....	93

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ubicación geográfica de la zona de Intag	119
Ilustración 2: Toros de raza cebú y brahman en los pastizales.....	120
Ilustración 3: Toros de raza cebú y brahman en el corral.....	120
Ilustración 4: Cultivo de fréjol	121
Ilustración 5: Cultivo de maíz	121

RESUMEN EJECUTIVO

La competitividad, en la actualidad, es uno de los factores que más afecta al desempeño de las organizaciones, es decir es una de las causas de que las empresas quieran evolucionar y tener una mejora competitiva; es esto precisamente, lo que la finca ganadera LIMONES, pretende alcanzar con un levantamiento de procesos y una propuesta de mejora de los mismos, debido a que es el primer gran paso antes de una posible puesta en marcha de esta de la misma gracias a los resultados obtenidos del estudio que en este trabajo se realizó.

En el primer capítulo se parte desde un análisis exhaustivo de la situación actual de la finca, detallando cada falla que se encuentra, tanto a nivel estructural como a nivel administrativo que afecte a la productividad, este detalle de las falencias sirve a su vez como base para la propuesta de mejora en la que se realiza un análisis con matrices que ayudan a entender la problemática. Uno de los errores más significativos ha sido la inaplicabilidad de la planificación estratégica, puesto que existía pero no se la utilizaba. Se determinó que de allí es de donde parte la mayoría de los problemas aquí encontrados.

Para entender esta problemática se plantea, en el capítulo dos, una estructura teórica que permite entender de manera administrativa y desde el punto de vista de la administración en procesos, los problemas que se identificaron.

En el capítulo tres se presenta de la cadena de valor y el mapa de procesos de la situación actual de la finca, además se analiza los errores que se encuentran tras el planteamiento del levantamiento de procesos, debido a que no concuerdan con la planificación estratégica, en misión y visión.

Por esta razón en el capítulo cuatro se plantea la propuesta de mejora de los procesos que se levantaron en anteriores líneas, proponiendo también una planificación estratégica más adaptada a la realidad de la finca, con objetivos estratégicos que presentan estrategias, resultados esperados e indicadores.

Para tratar de explicar a los propietarios y administradores la gravedad de las fallas pero la factibilidad de las soluciones se consideran también conclusiones y recomendaciones.

INTRODUCCIÓN

La evidente necesidad, encontrada por los propietarios de tener una mejora significativa en la administración de la finca que incremente la productividad y a su vez la rentabilidad, hizo que se plantee la propuesta de un levantamiento de procesos, esto con la finalidad de tener una perspectiva de la situación actual que considere medir lo que permitirá mejorar.

Al tener identificado el problema evidente en la finca Limones, por la inexistencia de un levantamiento de procesos y por el desconocimiento de posibles mejoras a los mismos que ayudarán con el objetivo de la finca que es seguir permaneciendo en el mercado ofreciendo sus productos de calidad y brindando trabajo a las personas que en ella habitan.

Hoy en día resulta casi indispensable que las organizaciones, de cualquier tipo, que deseen permanecer en el tiempo, promuevan un mejoramiento constantemente y mantengan una evaluación permanente que les permita conocer si los procesos que han ido realizando están apoyando al cumplimiento de los objetivos o no.

La razón para utilizar como teoría al levantamiento de procesos en este trabajo de investigación se debe a que es necesario e indispensable conocer los antecedentes de la situación actual de la empresa, para que con esta información se pueda establecer una base

en la cual, después de un análisis, se establecerá posteriormente una estrategia adecuada para que se adapte a las necesidades y oportunidades de la empresa, tanto en el corto como en el largo plazo.

La información sobre ganadería será trascendental en este proceso investigativo, pues conjuntamente al analizar la situación administrativa, se necesita comprender el giro del negocio en donde además de entender la forma teórica se pueda también conocer de cerca la aplicación de la misma.

En esta investigación, se utilizará un método deductivo e histórico, argumentando con esto que mediante observación se llegará a conocer la situación y los detalles necesarios que son indispensables para el estudio, además de manera histórica es factible puesto que se puede estudiar los antecedentes que la finca ha tenido y como estos han influido en la situación actual y lo seguirán haciendo en un futuro.

Determinando así el contexto actual de la empresa, con un análisis del entorno externo que permita tener una perspectiva más clara de la situación de la finca frente al de sus competidores del mismo sector geográfico y de la misma industria.

Toda esta información que se obtenga del levantamiento de procesos, va a ser útil para que la finca pueda adoptar nuevas propuestas de implementaciones tecnológicas que ayuden a resolver problemas estructurales de la misma.

Una vez realizado el levantamiento y análisis de los procesos de la finca, se presentará la propuesta de mejora para los procesos identificados, determinando así varias acciones como la eliminación definitiva de ciertas actividades, la fusión de otras cuantas, y la creación de actividades o procesos necesarios.

1. ANTECEDENTES

1.1 LA EMPRESA

En el año de 1993 se adquiere la finca conocida como “LIMONES”, ubicada en la zona norte del país, en la provincia de Imbabura, cantón Cotacachi, Zona de Intag. Toda esta región, se ha caracterizado siempre por su inminente desarrollo agrícola y ganadero. En la parte agrícola existe una amplia gama de productos en la que encontramos leguminosas, hortalizas y frutales. (Véase anexo 1).

En cuanto a la ganadería hay producción de ganado de carne y ganado lechero. Además de su sin número de emprendimientos turísticos con tintes ecológicos. Todas estas características son las que describen mejor, pero no totalmente a la Zona de Intag, dicha información se respalda en el Ministerio de turismo y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP).

El inevitable crecimiento de la población y de la zona como tal, tanto demográfica como económicamente, ha obligado a que todos quienes habitan o trabajan en ella se vean obligados a crecer conjuntamente a la situación.

En particular la finca “LIMONES”, ha tenido que sistematizar varios procesos, mismos que antes se los hacía de una manera empírica, es decir únicamente se utilizaba los

conocimientos, que por experiencia tenían los propietarios y los trabajadores, mismos que habían dedicado toda su vida a la agricultura. Nunca se utilizaron lineamientos teóricos que direccionaran la realización de las actividades productivas, incluyendo manejo de maquinaria y recursos, como manejo de personal, proveedores y consumidores.

Con todos estos antecedentes queda evidenciado que nunca existió una planificación estratégica que seguir, porque hasta ahora, nunca se vio la necesidad de diseñar una.

Dicha necesidad nace a partir de darse cuenta de que la competencia que ha presionado a los pequeños y medianos productores en temas agrícolas y ganaderos, siendo ellos vecinos del sector en un número aproximado de 20 fincas entre agrícolas y ganaderas; se han visto en la necesidad de implementar ciertos tipos de maquinaria, que han obligado a su vez a incurrir en varios gastos y costos, reduciendo así su margen de ganancias, obligando también a una continua capacitación tanto para los administradores, como para los colaboradores.

Otros elementos de cambio también han sido los temas de calidad y mejora de los procedimientos de producción, por la continua exigencia en la mejora de los estándares de calidad. Dichos estándares son impuestos no solo por los consumidores finales, que cabe mencionar no son nuestros clientes directos, pero que de una u otra forma es necesario incluir sus opiniones; sino que son obligatoriamente vigilados por entidades como el Ministerio de Salud, que regulará si el producto, la carne o la leche, es apto para el consumo humano definiendo los beneficios e identificando los riesgos o prohibiendo la venta de estos productos en determinados sectores por que se detecten brotes de enfermedades en los animales.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, que normará si el cuidado y la productividad es adecuada, pero también se encargará de garantizar la calidad del producto que a nosotros nos afecta directamente al haber declarado al Ecuador como un país libre de fiebre Aftosa, además se apoderará de impulsar el consumo de los productos derivados de esta actividad comercial no solo a los consumidores finales, sino a los consumidores medios que son los que nos afecta a nosotros como productores de materia prima. Otra de las entidades que nos ayudan es el Ministerio de Comercio Exterior, dicho ministerio se encargará de que los acuerdos comerciales que se realicen tengan efectos positivos al efectuarse y además se garantice que las características de cada producto que se oferta para las exportaciones que en este caso son solo como materia prima, tengan un valor agregado de origen, determinando a esta característica como una ventaja competitiva para los protagonistas de este sector productivo bastante representativo para la economía ecuatoriana.

Actualmente la finca tiene una inclinación hacia el lado de la ganadería dedicada al engorde de cebús para la venta de carne, a diferencia de hace una década, más o menos, en la que la tendencia de la finca era netamente agrícola, pero que por muchos aspectos externos al giro del negocio, han influenciado a esta toma de decisión por parte de los propietarios.

En vista de todos estos cambios evidentes, se ha visto la necesidad de que se haga un completo levantamiento de los procesos que actualmente se realizan en la finca, para posteriormente, proponer una mejora que contribuya al crecimiento de la misma como tal y de una permanencia en el mercado altamente competitivo que se está vivenciando en la

zona con la entrada de nuevas propuestas de negocios. Como el cultivo y crianza de productos sustitutos de la carne, como la soya o criaderos de pollos, tilapias o chivos.

En el mencionado levantamiento de procesos que se plantea realizar, se espera determinar cuáles son los impedimentos que obstaculizan el curso normal de las actividades de la finca, para luego, en la propuesta de mejora, poder considerar recomendaciones a implementarlas, como por ejemplo, tomar medidas cautelares que serán especificadas una vez realizado el levantamiento de procesos y la posterior evaluación de la información obtenida.

Esta preocupación por la mejora de la calidad en procesos y en producto en sí, se debe no solo a que el Gobierno en curso, a través del Ministerio de Industrias y Productividad, que promueve la eliminación de las malas prácticas ganaderas y propone mayores exigencias a la calidad de los productos, mediante capacitaciones a los centros dedicados a la producción y comercialización de carnes, donde dichos programas se han enfocado en fortalecer la cadena de valor de la ganadería para elevar la calidad del producto en los mercados, nos ha impulsado a que realicemos una evolución en la vida de la finca como empresa.

Mencionados productos que son considerados materia prima, son uno de los protagonistas del afán de promover el cambio de la matriz productiva, que de una u otra forma nos ha obligado a adaptarnos, siempre y cuando queramos permanecer de forma activa dentro esta línea productiva.

Una vez que se ha tomado en cuenta todo este tipo de consideraciones para tener un panorama de la situación por la que la finca y su entorno están atravesando se estima necesario empezar a describir más a profundidad la situación específica de la finca, desde su planificación estratégica que existe pero que los propietarios desconocen su utilidad, pues no la ponen en práctica.

Teóricamente existen y están muy claramente determinados la misión y visión de la finca, de seguir prácticamente lo que en palabras dicen, la finca ya habría tomado un rumbo diferente en sus actividades, pero por el hecho de la resistencia al cambio por parte de los trabajadores y administradores, es que no se ha podido avanzar hacia el lugar dónde se planeaba estar en 5 años. Actualmente, la misión y visión que existen en documentos para la finca son las siguientes:

1.1.1 Misión

Criar ganado bovino de carne para comercializarlo a mayoristas y minoristas, tanto en mercados nacionales como internacionales, contemplando estándares de calidad vigentes, respaldados por la responsabilidad social con la que nos manejamos, cumpliendo con los requerimientos de los clientes, para la mejora continua en todos los procesos, brindando oportunidades de desarrollo y trabajo a nuestros colaboradores.

1.1.2 Visión

La Finca ganadera “LIMONES”, para el año 2021, crecerá competitivamente, convirtiéndose en líder del norte del país en comercialización de carne de ganado bovino, implementando y adquiriendo mejores tipos de pasto e insumos para la alimentación además de adquirir semillas mejoradas que garanticen la calidad en la alimentación de los bovinos, conservando la responsabilidad social y los estándares de calidad que han caracterizado siempre a la finca.

1.1.3 Líneas de negocio

Definir las líneas de negocio de una empresa es trascendental, pues de ellas dependen las estrategias que se decidan utilizar. En este caso en particular no hubo inconveniente alguno al definir este concepto administrativo, debido a que se ha ido centrando en una sola línea en el transcurso de la permanencia en el mercado. En la actualidad la finca “LIMONES” se dedica exclusivamente a la ganadería, específicamente a la cría y engorde de ganado de carne para su posterior venta en pie.

Anteriormente la finca se dedicaba en su mayoría a la producción agrícola pero por la situación económica del país, explicada por el cambio de la matriz productiva, los problemas fronterizos, el incremento de tasas arancelarias, las

dificultades para conseguir insumos y dificultades ajenas a las decisiones de los agricultores, la administración tomó la decisión de cambiar su enfoque productivo. Esta decisión de la administración tiene una antigüedad de 7 años y los resultados que se ha obtenido han sido exitosamente satisfactorios.

1.1.4 Productos

La producción de la finca en la actualidad es única y exclusivamente de ganado bovino de raza cebú para su posterior comercialización en pie de los mismos. (Véase anexo 2)

Como producción secundaria existen variados productos agrícolas que no representan ingresos puesto que es netamente para consumo interno y no son utilizados lucrativamente. (Véase anexo 3)

1.1.5 Clientes

Los principales clientes de ganado bovino son negociantes interesados en la compra de ganado en pie de todo el norte del país. No se tiene un registro específico puesto que el tipo de mercado es muy variable. Sin embargo se tiene en conocimiento que la cartera de clientes aproximadamente consta de 8 clientes.

1.1.6 Proveedores

La finca cuenta con una amplia cartera de proveedores que se ha obtenido a lo largo de los años por su historial de cumplimiento de pagos impecable, que le permite tener mejores ofertas y mejores oportunidades para reducir gastos. Los principales proveedores son empresas muy reconocidas en el norte del país por la comercialización de implementos veterinarios de alta calidad:

- Agripac S.A.
- Ecuaquímica C.A.
- Interoc Custer
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

1.1.7 Competencia

La actual competencia con la cuenta la finca son las haciendas y fincas vecinas que están siguiendo el ejemplo de cambiar su línea de negocio, de la agricultura a la ganadería, pero solo aquellas que se dedican a la crianza exclusiva de toros de raza cebú para su venta en pie; con dichas fincas se tiene una competencia reñida en cuestión de precios que se ofrece a los compradores en esa modalidad de venta, también en cuestión del tipo de alimentación que reciben los animales se establece una diferenciación para aquellos compradores que valoran este tipo de atributos.

1.2 PROBLEMÁTICA

Los actividades que se realizan actualmente en la finca ya no están dando los resultados que se planean recibir en un principio, debido a que es inminentemente necesario la automatización de muchos de las actividades, por lo que se propuso a la administración y a los propietarios, hacer un levantamiento de los procesos actuales, hacer un análisis de los mismos, identificar fallas y posteriormente hacer una propuesta de mejora que posteriormente se expondrá. Muchos de los inconvenientes que se encontró al realizar esta investigación de información se derivan de la inexistencia de una adecuada planificación estratégica que sirva de guía a la finca y quienes la conforman, puesto que se encontró una misión y visión bastante claras y muy bien definidas, sin embargo no se las estaba utilizando lo que mostraba la ineficiencia de las mismas.

Otro de los problemas fue la adaptación al cambio por parte del personal en cuanto a la línea de negocio de pasar de producción agrícola a crianza de ganado bovino para carne, de este problema se derivó otro que fue la falta de capacitación que los colaboradores tenían, pues desconocían totalmente el manejo de animales, maquinaria, aseo, cuidados veterinarios, entre otros.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 **Objetivo General**

Realizar el levantamiento de los procesos relevantes y plantear una propuesta de mejora para la finca Limones, situada en el cantón Cotacachi, provincia de Imbabura.

1.3.2 **Objetivos Específicos**

- Realizar el levantamiento de la información de la situación actual de la finca Limones, obteniendo un inventario de procesos.

Tener un completo entendimiento de la situación actual de la finca, para que según los resultados de este estudio, sea posible establecer una planificación y así tomar ciertas decisiones que nos permitan identificar la existencia de errores estructurales que necesiten de más tiempo, para el estudio.

- Diagramar los procesos de la propuesta de mejora de la finca Limones tomando como base el inventario de procesos antes realizado.

Identificar los procesos que se están realizando actualmente en la finca, pero que no están estructurados de manera tal, que sigan una secuencia estructurada que pueda ser explicada a otros colaboradores diferentes al personal que ahora los realiza, por lo que con la diagramación de estos, se espera simplificarlos de manera tal que se pueda mejorarlos fácilmente, brindando a la administración una forma más visual de ver lo que sea realiza, estableciendo tiempos predeterminados para las actividades y obtener una mejor administración de recursos con más control sobre los mismos.

- Demostrar mediante una matriz FODA que el cambio de línea de negocio es beneficioso para la finca limones gracias a la propuesta de mejora de los procesos.

Realizar la matriz FODA, permite tener una clara visión del camino que la finca debe tomar actualmente, modernizando los procesos y también los estándares de calidad que hasta ahora están vigentes.

Gracias a los resultados arrojados por esta matriz se podrán establecer objetivos estratégicos que son el propósito y una de las propuestas de mejora que incluye el nuevo mapa de procesos de la finca.

Estos objetivos estratégicos ayudarán a crear una mejor cultura organizativa que a su vez beneficiará a la productividad de la finca con su nueva visión de enfoque de producción.

- Proponer una estandarización de los procesos, con el propósito de ahorrar tiempo en la inducción de nuevo personal al tener ya un manual de procesos preestablecido que indique claramente las actividades a realizar con detalles de tiempo, recursos y responsabilidades.

Al poder estandarizar los procesos se facilita cada decisión que el personal que en la finca trabaja, deba tomar. De la misma manera se podrá designar más responsabilidades y además se dará independencia al momento de tomar decisiones para los colaboradores.

2. MARCO TEÓRICO

Una vez que se ha conocido el entorno en el que la empresa se desarrolla y se puede saber cuáles son los recursos con los que cuenta, se puede también identificar qué tipo de estrategias es posible utilizar para conseguir el objetivo planteado en un inicio para este proyecto. Para alcanzar este objetivo se debe tener un adecuado manejo teórico de los más importantes temas y términos que van a ser utilizados a lo largo del desarrollo de esta tesis. Este adecuado manejo de términos permitirá unificar el lenguaje utilizado en este trabajo, tanto para quien lo quiere comunicar como para quien lo leerá, alcanzando así una clara perspectiva de lo que se quiere explicar.

A su vez, esta breve explicación de los términos permitirá que posteriormente, en la implementación de esta propuesta planteada, se pueda dar una clara explicación a las personas quienes vayan a intervenir en el proceso de implementación una vez que se haya concluido el levantamiento y propuesta de mejora.

2.1 PROCESO

Para empezar el levantamiento de la información de la finca “LIMONES” se debe tener un apropiado conocimiento de lo que significa específicamente un proceso como tal. De modo que se incluyan todos los aspectos que puedan influir de una u otra forma a los resultados que se esperan obtener.

Se tiene muchas definiciones para este término, pero la más acertada que se consideró es la que según Velasco (2010) propone, que reza: “Secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.” (p.49). Esta definición nos permite tener un claro entendimiento de lo que los procesos deben representar en esta investigación. Además, aporta con una breve explicación de su definición puesto que señala que al “valor” lo entiende como: “todo aquello que se aprecia o estima”. Esta explicación nos deja a una amplia forma de interpretarla, puesto que el valor, explicado así, es bastante relativo, pues dependerá tanto del cliente, como de los proveedores, sociedad, accionistas, personal y todos los grupos de interés del negocio, como lo quieran interpretar, obviamente del lado del que los beneficios que sean significativos a su conveniencia. El hecho de apreciar algo es inherente a quien lo quiera interpretar. Pero el mismo autor nos simplifica la definición antes expuesta, diciéndonos que los procesos son una: “Secuencia de actividades que tiene un producto con valor”. El autor nos indica también este concepto debe valorar a su vez estos supuestos:

- Estamos hablando de secuencias de una manera predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada.

- Todo producto lo es por el hecho de por destinado a un usuario al que denominamos cliente (interno o externo); luego el producto que nos interesa es aquel que añada valor al cliente. Asimismo, un cliente lo es porque es el destinatario de in producto.
- Todo producto tiene unas características objetivas que permiten su evaluación homogénea por proveedor y cliente. (Fernandez, 2012, p.49)

2.1.1 Análisis del proceso

Bajo la definición de lo que un proceso significará en el análisis del levantamiento de los mismos y la propuesta de mejora para este trabajo de investigación, se debe hacer un análisis que nos permita ubicarnos en que plano nos encontramos al momento de clasificar cada una de los ítems que obtengamos del levantamiento de la información. Puesto que hay diferentes niveles que componen este universo, mismo que ascendentemente se ordenan en: Tareas, Actividades, Procesos y Sistemas y estos a su vez se subdividen dependiendo del tamaño de la información y de la necesidad de diferenciar y separar la misma. Se diferencian también por el tamaño de la organización del que provienen, siendo estos: alta dirección, dirección intermedia, mando intermedio y personal libre.

La importancia de la identificación de estas diferencias es debido a que, lo que para una persona es un proceso, otra persona lo podría calificar como una simple

actividad o un complejo sistema. Siendo así indispensable establecer ciertos límites para cada proceso que permita identificar el tiempo y el espacio en el que se desarrollan, pudiendo así también controlar el cumplimiento de las responsabilidades que se asignan a los colaboradores de la organización. Sin embargo no existe un esquema determinado que permita delimitar los procesos, pero lo que si se debe considerar es que se debe tener un criterio unificado dentro de la organización y mantenerlo a lo largo del tiempo para que todos los usuarios de esta información puedan entender la lógica que se usó para realizar dicha clasificación.

Para que este análisis sea completo, se debe determinar también los factores que intervienen en un proceso, esto con el motivo de conocer si todos los actores que deberían inmiscuirse están presentes.

Dichos factores son:

- Personas

Responsable del proceso y miembros del equipo. De ellos se encarga la “Gestión de Personas”. Dichas personas deben tener conocimientos, habilidades y aptitudes adecuadas para el desempeño de sus labores.

- Materiales

Materias primas o semielaboradas e información. Son proporcionados por la “Gestión de Proveedores”. Estos materiales deben tener las características

mínimas requeridas para la realización del proceso, aportando con calidad y garantía de las mismas por parte de los proveedores.

- **Recurso Físico**

Los elementales requerimientos que deberían poseer mencionados recursos es mantenerlos en adecuadas condiciones de uso a las Instalaciones, maquinaria, vehículos hardware y software.

- **Metodología y planificación**

La clave de la excelente puesta en marcha de un proyecto exitoso es la correcta y a tiempo planificación

2.1.2 Tipos de procesos

Como se mencionó antes, la importancia del entendimiento de todo lo que un proceso significa para una organización que está en miras de transformar su administración y su manejo de actividades a algo más ordenado y elaborado, con mayor control y de mejor calidad tanto para los clientes internos como de los externos. Por lo que es necesario que se especifique cuáles son los tipos de

procesos que se puede encontrar en el camino del desarrollo de este tema de investigación.

Existen diferentes tipos de clasificaciones, pero entre las que más se adaptan a las necesidades de este proyecto está:

- Procesos Estratégicos.

Soportan la estrategia institucional y afectan a la organización en su totalidad debido a que están destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, permitiendo así dirigir a todos los demás procesos de los que conste la organización orientándolos a un mismo objetivo en común.

- Procesos de Transformación.

Contiene actividades con propósito es ejecutado colaborativamente por un grupo de trabajadores de distintas especialidades, con frecuencia pasa el margen de un área funcional e invariablemente es ejecutado por agentes externos o clientes de dichos procesos (Ould, 1995). Las definiciones muestran que el enfoque basado en los procesos permite visualizar de manera más eficiente cómo alcanzar los resultados esperados, considerando en cada una de las actividades relacionadas, la posibilidad de transformación. De modo que, las modificaciones logren otorgar mayor valor al proceso y por ende a los objetivos asociados. Los procesos representan el hacer de la organización, se trata de una cadena de acciones

realizadas por un conjunto de personas que pertenecen a diferentes áreas funcionales y que tiene como misión coordinarse para llevar a cabo un objetivo común. (Bravo, 2009)

- Procesos de Apoyo.

Tienen por objetivo facilitar el desarrollo de los procesos de transformación de la organización. Además cada proceso de apoyo ayuda a otros procesos de apoyo. Sus “clientes” son internos (Bravo, 2011). Se debe considerar que la clasificación de los procesos de una organización gubernamental en estratégicos, de negocios y de soporte o apoyo, estará determinada por la misión, visión, y políticas, entre otras decisiones de la organización.

2.1.3 Medición del desempeño

Dentro de la Administración de Procesos se conoce que la calidad y el desempeño que cada uno de los procesos es fundamental pero, es bastante subjetiva, la definición de calidad por lo que se establecen parámetros, con la finalidad de que se pueda estandarizarlo, sin embargo, lo único que se puede unificar es la medición del desempeño mas no los procesos como tales.

En materias administrativas se sabe que: “Lo medible es mejorable”. Esto nos indica que unos resultados positivos, que son los que siempre se espera obtener, son posibles gracias buenas prácticas de medición, para que posteriormente se pueda planificar las posibles mejoras, dependiendo del grado de prioridad. Es decir que la medición conceptualizada correctamente, nos permite obtener varios resultados:

- Planificar confiablemente las propuestas de mejora.
- Poder diferenciar entre sí a las oportunidades de mejora.
- Analizar dichas oportunidades.
- Explicar los acontecimientos de la medición.

Se debe considerar además que para tener una adecuada fuente de información debe cumplir tres condiciones. Ser: disponibles, medibles y modificables. Una vez que los procesos hayan sido medidos con las consideraciones antes mencionadas se los puede clasificar como: de eficacia, de eficiencia o de productividad. Es necesario además saber la diferencia entre estos tres términos, puesto que, cuando se refiere a eficacia, solo significa el cumplimiento de un resultado determinado. Mientras que si se menciona el término eficiencia, se lo debe relacionar no solo con el cumplimiento de resultados determinados sino que se toma en cuenta a los recursos empleados para ello. Pero cuando de productividad se habla, la relación entre eficiencia y eficacia es lo que se busca.

- **Análisis de Valor Agregado**

Técnica de BPM que permite identificar que parte del proceso generan valor y cuales están sujetas a cambio o rediseño, para eso se debe descomponer en actividades, tareas y pasos específicos. Se debe además clasificar en tres clases:

- Actividad que genera valor.

Generan valor o satisfacción para el cliente del proceso, el cliente estaría dispuesto a pagar por esto y estaría absolutamente de acuerdo en que esta actividad debe existir.

- Actividad que genera valor para el negocio.

Son necesarias para que el proceso pueda operar, controles e inspecciones necesarias para minimizar riesgos, son actividades que se requieren para cumplir requisitos legales. No se pueden eliminar, pero si se pueden minimizar.

- Actividad que no genera valor.

No son requeridas en la ejecución del proceso, es decir que el cliente no se va a ver impactado si no se las realiza. Estas actividades se las debe tratar de eliminar.

2.1.4 Administración de procesos

La forma de gestionar a toda la organización basándose netamente en procesos se lo conoce como Administración por Procesos, entendiendo que los procesos de los que se está hablando son la secuencia de ciertas actividades orientadas a que generen un valor agregado a una entrada tras intentar transformarla para conseguir un resultado y una salida que cumpla con los requerimientos del cliente, independientemente de si estos son internos o externos. Se ha encontrado ciertos conceptos que ayudan a comprender como la Administración por Procesos actúa sobre una organización y como esta ayuda a gestionar mejor sus necesidades, el concepto que más se acerca a ayudar al desarrollo de este trabajo de titulación es:

- La Administración de Procesos se refiere a todos los más importantes procesos de trabajo como diseño, introducción, producción y entrega o prestación de servicios, así como también criterios sobre servicios de apoyo y desempeño de los proveedores, para analizarlos y lograr un mejoramiento. (Heinz, 1998, p.104)

2.2 DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS

Los procesos que se van a obtener, serán ordenados de una manera gráfica y esquemática en la que se pueda visualizar correctamente como se va desarrollando cada proceso que va a ser levantado y los ya existentes también.

Cada uno de los símbolos que se utilizan en estos gráficos tendrán una explicación y un significado diferente de acuerdo a cómo son empleados, dichos símbolos se unen y forman el flujo que se espera mediante vectores que indican la dirección que el proceso sigue, estas explicaciones se detallarán a continuación en un cuadro explicativo.

Estas explicaciones gráficas de los procesos son necesarias debido a que es mayor la comprensión del proceso, no solo para la persona que lo está levantando, sino para las personas interesadas en él. Al referirse con el término “modelo”, se trata de explicar que la representación esquemática que se realizará se la hará de la manera más detalladamente posible, de manera que este gráficamente se pueda representar lo que se espera explicar.

Mientras más detalles de las actividades que se desempeñan lleve ese esquema, será más fácil la comprensión de quién lo interpreta. Dicho esto, cabe también mencionar que las actividades se las irá situando en el gráfico, de manera que sigan el orden en que deben ser llevadas a cabo.

2.2.1 Explicación de la diagramación

Para construir un diagrama de flujo se debe tener presente que existen parámetros que se deben seguir, mismos que están preestablecidos y normados por el American National Standards Institute (ANSI) y se los puede encontrar en cualquier documento que trate sobre diagramación de procesos. Sin embargo

dependiendo del software que utilizan las organizaciones pueden existir variaciones en la simbología. Es decir que el manual donde se encuentran dichos símbolos es solo una guía para las organizaciones.

Para tener una clara perspectiva de lo que se ha descrito anteriormente aquí se detalla un ejemplo de cómo se vería un proceso diagramado mediante flujogramas.

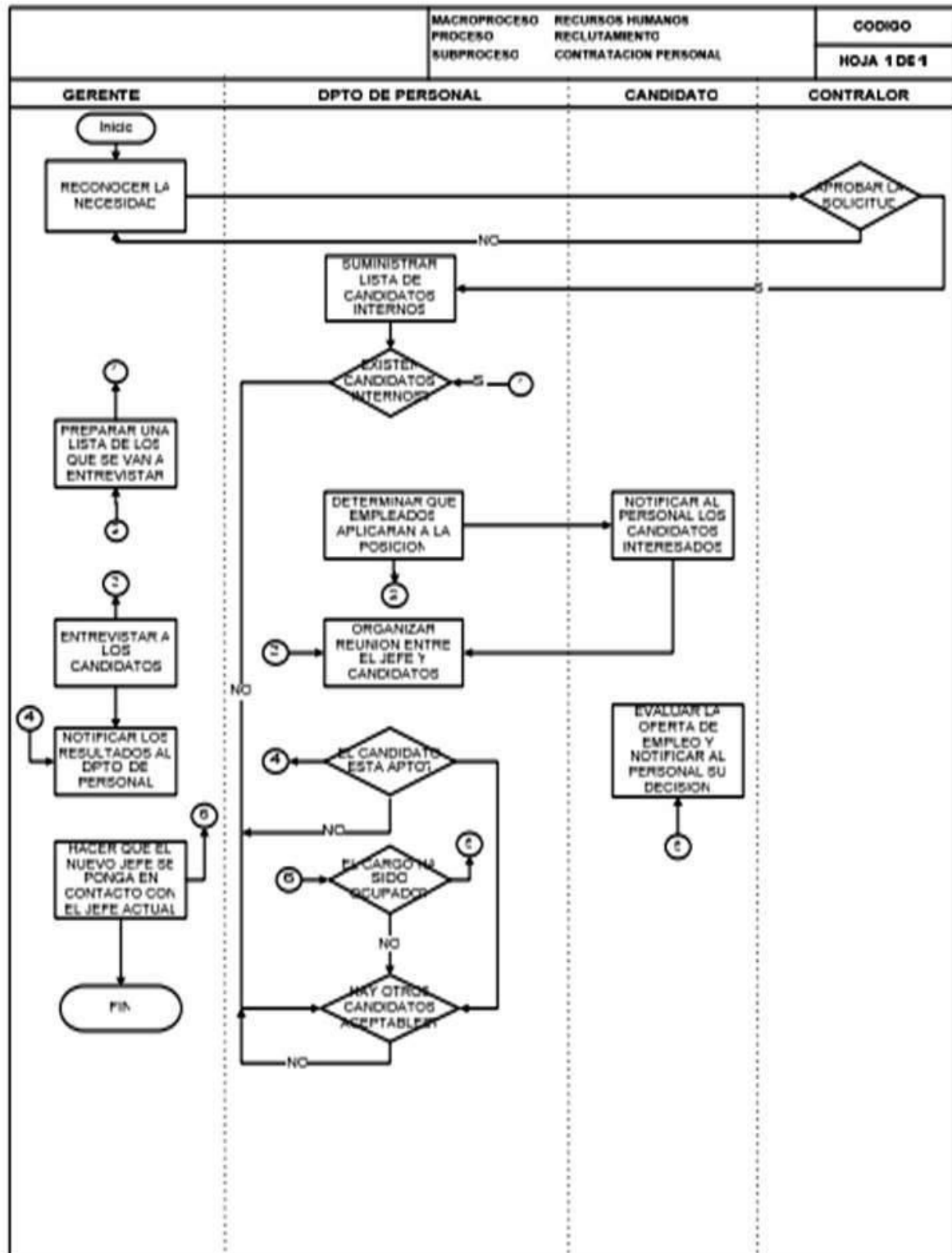


Figura 1: Ejemplo de Flujograma

Fuente: James Harrington “MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA”

A continuación detallaremos un listado de símbolos que se utilizan en el programa de diagramación de Microsoft Visio 2010 de la versión 14.0.4760.1000, mismo que será el que utilizaremos para la diagramación de los procesos de nuestra organización en estudio.








SIMBOLOGÍA DISPONIBLE EN MICROSOFT VISIO 2010		
INICIO O FIN		Indica el principio o fin del flujo del proceso.
PROCESO		Describe las funciones que se realizan durante el proceso.
SUBPROCESO		Describe un proceso antes detallado.
DECISIÓN		Indica un punto de decisión dentro del proceso en el que se pueden tomar dos o más alternativas.
DOCUMENTO		Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
REFERENCIA EN PÁGINA		Representa la conexión de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
REFERENCIA OTRA PÁGINA		Representa una conexión con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.

Tabla 1: Simbología disponible en Microsoft Visio 2010

Fuente: Microsoft Visio 2010

Elaborado por: Gissela Montalvo.

2.2.2 Identificación de fallas en la diagramación

La identificación de fallas es bastante subjetiva debido a que depende del criterio de quien realice, tanto el levantamiento de la información como la diagramación, es así como las fallas solo serán mencionadas si:

- Existe en un círculo sin salida.
- Están mal utilizados los elementos básicos de diagramación.
- Las actividades no siguen un orden lógico.
- El proceso está incompleto, pues no menciona todas las actividades que deberían intervenir.

Otra falla que puede ser detectada por ejemplo es cuando el flujo diagramado no se dirige o no obtiene como resultado final lo que el cliente esperaba, debido a que se obtuvo información errónea o alterada o a que no se tuvo una adecuada explicación de las actividades que se realizan, omitiendo ciertos procedimientos o alterando detalles de los mismos.

2.2 CADENA DE VALOR

Esa herramienta administrativa se la puede definir de muchas formas, puesto que depende de cómo quiera ser usada, sin embargo en este caso, se la definirá como una serie de actividades que son realizadas por una organización con el propósito de establecer un esquema que detalle los procesos que se siguen en la transformación de un bien o servicio, según sea el tipo de organización, hasta tener como resultado un producto o servicio final que genere valor para el cliente. Para esta transformación que se menciona, existen dos tipos de actividades que son: primarias y de apoyo o soporte.

2.3.1 Actividades primarias

Teóricamente se puede definir a este tipo de actividades así: “son aquellas que se relacionan con el diseño, creación y entrega el producto, su mercadotecnia y su servicio de atención al cliente y posterior venta”. (Charles, 2009, p.83)

Es decir, que estas actividades son se relacionan a la transformación física del producto o servicio, según sea el caso, la parte de salida de dicho bien o servicio transformado, efectuándose la venta de los mismos, dándole un seguimiento postventa como servicio adicional para el cliente.

Se puede agrupar dichas actividades en nueve grandes grupos, sin embargo en este proyecto no serán utilizadas todas. Siendo estas:

- Logística de entrada.
- Logística de transformación.
- Logística de salida.
- Logística de negociación, marketing y ventas.
- Servicio posventa.

Los procesos no tendrán específicamente estos nombres, puesto que serán cambiados, adaptándolos a la realidad de este proyecto, pero será únicamente cambios de nomenclatura, sin embargo el significado será igual. En este gran grupo podemos clasificar varios procesos que son indispensables al momento de realizar las operaciones de cualquier empresa. De esta forma:

- **Logística de entrada**

Recepción y almacenamiento transitorio de materia prima, control de inventarios de ingreso, control de calidad de materia prima, devoluciones a proveedores.

- **Logística de transformación u operaciones**

Recepción de materia prima aprobada controles de calidad, reparación, preparación, limpieza, curación, Crecimiento, alimentación, entre otros. Es decir toda actividad en la que intervenga el cambio físico de la materia prima como tal, agregándole el valor agregado que el cliente espera recibir por el precio que va a pagar al recibirlo.

- **Logística de salida**

Almacenamiento de productos terminados, control de inventarios de salida, control de calidad de productos terminados, transporte a bodegas o a clientes, muestreo de control, entrega a clientes, entre otros. Todos los procesos en los que interviene el despacho de los productos o servicios antes transformados, al salir de la cadena de transformación hasta llegar al consumidor final.

- **Logística de negociación, venta y marketing**

Conseguir clientes tentativos, promocionar los productos o bienes terminados con ofertas tentadoras para los compradores, establecimiento de condiciones de negociación, propuestas de condiciones de pago, acuerdos comerciales y alianzas estratégicas con compradores.

- **Servicio posventa**

También llamado servicio al cliente. La empresa ofrece un servicio adicional al comprador, dando un seguimiento continuo para obtener una evaluación de la experiencia que tuvo el cliente al obtener el bien o servicio, pidiéndole su opinión, tratando de conseguir una mejora continua de la calidad en la atención, al recibir sugerencias o quejas sobre la satisfacción.

2.3.2 Actividades de apoyo o soporte

Estas actividades son un tipo de refuerzo para las actividades primarias, pero además brindan apoyo entre sí. Algunas de las actividades de apoyo que son efectuadas en ciertas organizaciones son:

- Gestión administrativa.
- Gestión de Talento Humano.
- Sistemas tecnológicos.
- Logística de abastecimiento.

Se puede detallar cada una de estas actividades en varios procesos que se especifican así:

- **Gestión administrativa**

Aquí se tratarán temas de planificación, legales, financieros, presupuestarios, se puede también incluir Responsabilidad Social o separarla como otra actividad de apoyo.

- **Gestión de Talento Humano**

Esta actividad incluye todo el proceso de contratación hasta llegar al reclutamiento, contemplando también las capacitaciones permanentes, motivación para el personal con un buen ambiente de trabajo, compensaciones, despidos, negociaciones colectivas, entre otras.

- **Sistemas tecnológicos**

Sistemas informáticos que serán implementados en todas las áreas de la organización, tanto administrativas como de operaciones.

- **Logística de abastecimiento**

Contempla todo el sistema de adquisiciones y compras de insumos necesarios para el cumplimiento de las labores dentro de la organización, de igual manera aplica para los requerimientos de las áreas administrativas como para las áreas operacionales. Dichos

insumos representan todas las compras que la empresa haga y que no sean para ser transformados en el proceso de operación, sino que sean para el consumo interno de la organización.

2.4 DIFERENCIA ENTRE ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

El proceso de diseñar un entorno en el que los individuos que participan en la organización, puedan cumplir eficientemente sus objetivos específicos designados, se lo conoce como administración meramente funcional. En tanto que la Administración por procesos se centra no solo en cumplir los objetivos, sino que focaliza sus esfuerzos en el cliente, ahora ya no se considera a los niveles jerárquicos o dependencias funcionales como se lo hacía en la administración antes mencionada, de esta manera las acciones que se realicen para el cumplimiento de los objetivos en esta administración se la haga de una forma más efectiva y competitiva.

De acuerdo a la conceptualización anterior se puede establecer ciertas diferencias:

GESTIÓN POR FUNCIONES	GESTIÓN POR PROCESOS
Estrategia confidencial	Acuerdo en estrategias
Comunicación Restringida	Comunicación doble vía
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Burocracia – Formalismos	Flexibilidad – Cambio – innovación
Toma de decisiones centralizada	Decisiones compartidas equipo de trabajo
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento del desempeño	Compromiso con resultados
Obediencia	Planificación
¿Cómo hacer mejor las tareas?	¿Qué tareas hacer y para qué?
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplio
Jerarquía – Control	Autonomía – Autocontrol
Eficiencia: Productividad	Eficacia: Competitividad

Tabla 2: Diferencias entre Gestión por Funciones y Gestión por Procesos.

Fuente: Hill C., Jones G., *Administración estratégica*, McGraw-Hill, 1996, pág. 4.
Elaborado por: Gissela Montalvo.

En la tabla anterior podemos apreciar las diferencias que se marcan entre las dos administraciones, entre las cuales no se puede decir que una administración es mejor que otra, sino que la elección es bastante circunstancial, debido a que depende de la organización para la elección de la administración que se vaya a emplear.

2.4.1 Objetivos del mejoramiento de procesos

Los principales objetivos que una empresa tiene para ponerla en marcha desde un enfoque de procesos son los que les ayude principalmente a centrarse en el cliente y su satisfacción con los resultados que cada uno de los procesos genere. Entre los principales objetivos están:

- Centrar la atención en la satisfacción del cliente
- Prevenir posibles errores, logrando mejorar la calidad del producto o servicio.
- Aumentar la capacidad de competitividad, mejorando el uso de los recursos disponibles en la organización.
- Promover una visión sistemática de la organización.
- Reducir tiempos y costos de cada proceso necesario en una transformación.
- Desarrollar y promover un sistema de evaluación y retroalimentación.

El cumplimiento de estos procesos hará que la organización pueda hacerse más competitiva pero a su vez implica también alinear el flujo de requisitos, cambios, compromisos e información con el flujo del trabajo. Es decir que involucra un grado muy alto de responsabilidad para que estos objetivos se alcancen satisfactoriamente.

2.4.2 Beneficios del mejoramiento de procesos

Para que una organización considere que su gestión se oriente a los procesos debe tomar en cuenta varias implicaciones que van a presentarse en este transcurso, es decir por ejemplo:

- Las fronteras organizacionales se transforman en permeables y transparentes.
- Nuevos software orientados a los procesos que facilitarán y agilizarán las actividades, promoviendo el ahorro de recursos.
- Los organigramas funcionales cambian debido a que se vuelven horizontales.
- Reorientar todos los procesos financieros, contables y presupuestarios, considerando nuevas prioridades para las inversiones que ahora se podrán realizar gracias a los ahorros financieros que ocasionó el mejor uso de recursos.

- Reorientar los valores institucionales, visión y misión de la organización en calidad y satisfacción del cliente, ya no solo cumpliendo las metas de producción sino que ahora habrán nuevas metas de mejoramiento de calidad y de servicio para promover las ventas y volverse más competitivo frente al mercado.

2.4.2.1 Reducción del tiempo

El tiempo es uno de los recursos más valiosos con los que puede contar una empresa o una persona en particular, puesto que irrecuperable. Dicho esto, se entenderá la importancia de saber administrarlo.

La mayoría de las operaciones que realizamos nos toma más tiempo de las que en realidad necesitamos, puesto que no lleva una planificación previa que nos permita prever que es lo que vamos a hacer y en qué orden no resulta más efectivo hacerlo y cómo podemos reducir desperdicios de los insumos a utilizar.

La utilización del tiempo en cada actividad es medible mediante indicadores, por lo tanto mejorable debido a que se puede estandarizar procesos, es decir que ya se podrá tener un tiempo promedio de realización de dicha actividad.

2.4.2.2 Ahorro de recursos

El ahorro de recursos no significa usar menos materia prima en la producción de un bien con el fin de que se produzca más unidades despreciando la calidad con la que estas salen de la línea de producción.

El ahorro de materiales implica, tomar mejores decisiones de producción que signifiquen una utilización eficiente de los mismos, logrando una calidad altamente competitiva y una satisfacción del cliente con la experiencia de adquisición del bien o del aprovechamiento del servicio.

2.4.2.3 Aumento en la producción

Una producción realizada bajo una adecuada administración es el resultado de la exitosa ejecución de los factores antes mencionados y de una consideración del ciclo de Mejora Continua o círculo de Deming que consiste en: Planificar, Hacer, Verificar y Analizar.

- **Planificar**

Identificar los procesos necesarios para alcanzar los objetivos que previamente son planteados. Esperando así alcanzar los resultados esperados. (Keller, 2006)

- **Hacer**

Ejecutar e implementar los procesos antes identificados. Tratando de encontrar las formas más eficaces y eficientes de realizarlos, tomando en cuenta cada detalle relevante que pueda ser de ayuda para la siguiente fase de verificación. (Porter, 2005)

- **Verificar**

Una vez que los procesos han sido puestos en marcha, se debe recopilar datos de dicha ejecución para mantener un control de los resultados que ha arrojado esta ejecución, comparando los resultados que se planificó obtener con los obtenidos, se realiza una evaluación para ver las posibles propuestas de mejora a los errores encontrados mediante la evaluación, adicional a esto, se debe documentar todos los resultados obtenidos, incluyendo el mayor detalle posible. (Keller, 2006)

- **Analizar**

Aplicar los cambios propuestos en la fase anterior con la finalidad de conseguir los resultados planeados en la fase de planificación. Es decir que se modificarán los procesos según las especificaciones y recomendaciones obtenidas de la verificación, si durante el proceso se encuentran nuevos errores se efectúan cambios inmediatos, documentando también estas variables. (Keller, 2006)

2.4.3 Dificultades en la propuesta de mejora de procesos

Identificar los errores que se encuentran en los procesos a ejecutar, mismos que requieren de un minucioso análisis puesto que se debe tomar muchas consideraciones de ambiente, situación, recursos, entre otros factores.

Lo más difícil es la adaptación al cambio que el personal debe atravesar, pues las capacitaciones a veces, no son suficientes para obtener los resultados de ejecución de actividades que se esperan.

Estas posibles propuestas pueden provenir de la identificación en ciertos aspectos:

- Análisis de las sugerencias, quejas, devoluciones y reclamos de clientes.
- Análisis de la investigación de mercado.
- Cambio de gobierno, problemas de contratación, reformas a las leyes, etc.
- Problemas con la situación económica del país.
- Problemas de adquisición de materias primas.

- Incertidumbre en los mercados potenciales, considerados para la expansión.

3 ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES

En este capítulo se describirá a detalle cómo la finca está realizando sus actividades. El levantamiento de la información se la hizo haciendo visitas de campo a la finca, manteniendo entrevistas con los trabajadores de la finca y con los propietarios de la misma. Documentando todo lo que se pudo observar durante las visitas.

3.1 CADENA DE VALOR ACTUAL

3.1.1 Determinación y análisis de la cadena de valor actual

Hoy por hoy, la finca no cuenta con una cadena de valor establecida como tal, pero según la información recopilada se pudo establecer este modelo.



Figura 2: Cadena de Valor (situación actual) Finca Limones

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.
Elaborado por: Gissela Montalvo.

En la figura 2 se puede observar cómo se distribuyen las actividades que se llevan a cabo actualmente en la finca, dichas actividades se dividen en 4 actividades primarias y 3 actividades de apoyo que facilitan el cumplimiento de los procesos productivos.

Para la elaboración de esa cadena de valor se obtuvo información directamente de quienes participan activamente en la realización y supervisión de cada una de las actividades. Esta recopilación de información se la realizó mediante el método de entrevista.

En el análisis de la cadena de valor se ve claramente que la finca añade valor a los productos básicos que ingresan a su periodo de transformación en cada etapa de ella. Es así como se consigue el objetivo que se espera de este análisis, sin embargo se ven fallas estructurales que necesitan ser corregidas para que este proceso de agregación de valor se enfoque a las actividades correctas que generan ganancias para la finca, eliminando desperdicios de recursos.

En el siguiente punto se analizará dichas fallencias, tratando de dar un enfoque más certero al estudio de este caso. Dichos elementos no ayudan al cumplimiento del objetivo básico de toda cadena de valor que es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. (Laudon K., 2008)

El beneficio que se espera recibir surge cuando el valor creado mediante la realización de las actividades necesarias para el propósito es superior al costo total que conlleva realizarlas. (Porter, 2005)

Esta cadena de valor se maneja por una caracterización vertical que abastece con asesoría propia a cada uno de sus procesos, pero también con elementos que ayudan al cumplimiento de la misión y la visión de la finca. Sin embargo, contiene una parte que todavía se mantiene horizontal en la consolidación de la

base de abastecimiento; debido que no es autosustentable, pues tiene proveedores de estos recursos iniciales que luego entrarán al periodo de transformación.

3.1.2 Identificación de fallas en la cadena de valor actual

Se pudieron detectar estas fallas en la estructura de valor que evitan el flujo eficaz de los procesos, obstruyendo varias actividades y evitando la autonomía para la toma de decisiones por parte del personal.

- La falla más evidente que se pudo observar es que se sigue tomando en cuenta, dentro de los procesos productivos, la parte agrícola misma que como se identificó en la descripción de líneas de negocio y de productos que ofrece actualmente la finca, en la primera parte de este proyecto, ya no genera ingresos económicos significativos para los propietarios, se dijo además que los productos agrícolas que actualmente se producen en la finca son netamente para consumo interno, tanto para el personal, como para elaborar alimento para el hato.

- Una de las fallas estructurales que se visualizó el momento de hacer el levantamiento de la información es que no se tenían claros cuáles eran los

objetivos estratégicos que la finca tenía, puesto que no contaba con una planificación estratégica que ayudara a identificarlos. Esta identificación de los objetivos estratégicos ayudará tanto al personal como a los administradores a tener una clara guía de hacia dónde se quiere dirigir el crecimiento de la finca y que clase de objetivos son por los que se debe enfocar los esfuerzos y recursos.

- Otra de las fallas que se pudo identificar fue en la parte administrativa, debido a que no se justifica la existencia de este proceso, puesto que se puede fusionar la parte de negociación y ventas con la gestión administrativa y la gestión financiera. Dicha fusión, evitaría temas burocráticos que retardan el cumplimiento de objetivos, además con tantos registros diferentes para cruzar información, se pierde la secuencia de los sucesos, pues no se reporta a tiempo los problemas o las solicitudes para hacer nuevas adquisiciones.

3.2 DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES

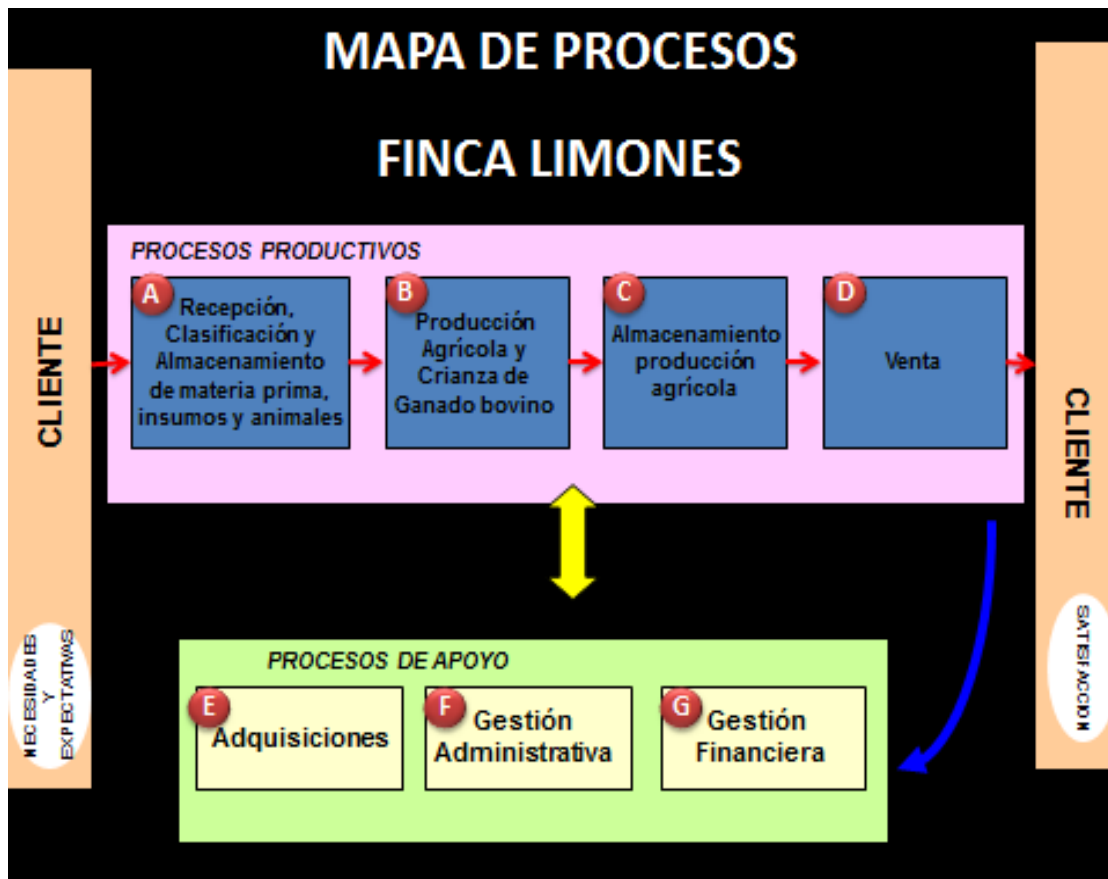


Figura 3: Mapa de procesos (situación actual) Finca Limones

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.

Elaborado por: Gissela Montalvo.

- Recepción, Clasificación y Almacenamiento de materia prima, insumos y animales.

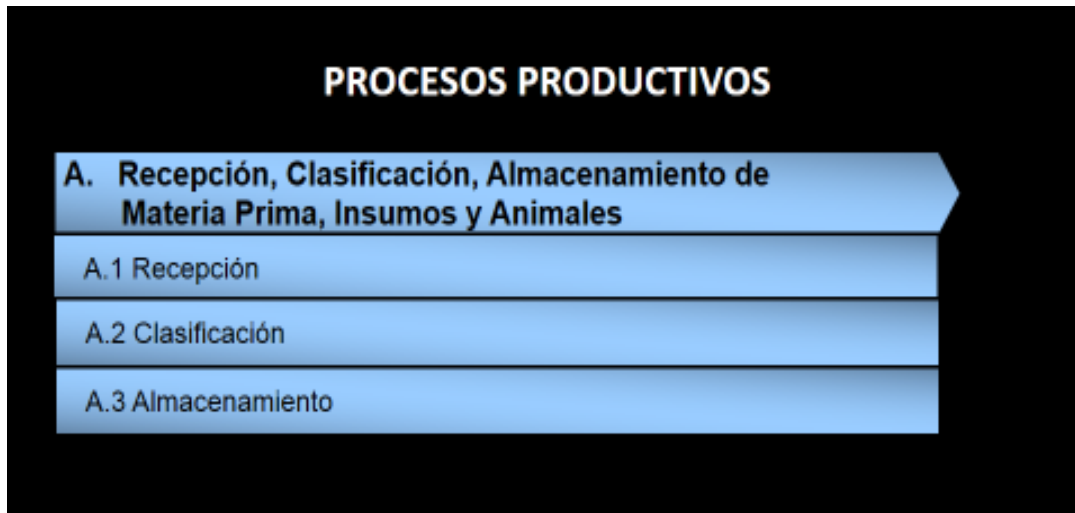


Figura 4: Proceso Productivo (Situación Actual) de Recepción, Clasificación, almacenamiento de materia prima, insumos y animales

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal. Elaborado por: Gissela Montalvo.

Este proceso se divide en 3 subprocesos que trata de contemplar todas las actividades que en la primera etapa se realizan.

Cabe destacar que estos subprocesos ya no se los realiza debido a que ya se cambió la línea de negocio a la que se dedicaba la finca, ya no se utilizan ninguna de los tres subprocesos, pues estos se dedicaban únicamente para la parte agrícola en la recepción de semillas, con la específica clasificación de estas y posterior almacenamiento.

Ahora se puede seguir utilizando el subproceso de recepción del ganado, con todo el procedimiento que conlleva el colocar a los animales dentro de los pastizales.

Producción agrícola y crianza bovina.



Figura 5: Proceso productivo (Situación actual) de Producción agrícola y crianza de ganado bovino

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.
Elaborado por: Gissela Montalvo.

El subproceso de producción agrícola en la que se obtenían principalmente frejol rojo y maíz suave, tiene una duración de alrededor de tres meses, en los que se realizan todas las actividades pertinentes hasta llegar a la cosecha del producto, listo para la venta y el consumo.

El subproceso de crianza de ganado, que es el que nos centraremos, demora alrededor de 1 año, dependiendo de las condiciones climáticas es decir la sequía en verano que afecta a la alimentación con pastos y la raza de los animales que en este caso es de raza cebú

Los cuidados que se les realiza a los animales son los que determinarán el tiempo que se demoran en permanecer en la finca en el periodo de engorde. Los cuidados preventivos y curativos los realiza el personal de la finca bajo la supervisión de un veterinario profesional.

La Ingeniera Agropecuaria Gissela Moncayo es quien se encarga de la parte profesional-técnica de los cuidados y de los exámenes periódicos que se los realiza cada tres meses a partir de la fecha de llegada a la finca, a todos los animales.

- **Almacenamiento de la producción agrícola.**



Figura 6: Proceso productivo (Situación actual) de Almacenamiento de producción agrícola

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.
Elaborado por: Gissela Montalvo.

Este proceso no se lo puede adaptar a los animales, pues estos no se almacenan como cualquier otro producto, pues necesitan cuidados especiales. Sin embargo este proceso tomaba un tiempo muy corto debido a que los compradores preferían comprar los productos agrícolas inmediatamente después de realizada la cosecha, esto a su vez representaba una ventaja para el proceso de almacenamiento debido a que evitaba problemas de espacio para almacenaje.

- **Venta.**



Figura 7: Proceso productivo (Situación actual) de Venta

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.
Elaborado por: Gissela Montalvo.

Este proceso se lo sigue llevando tal cual se describe en la figura 7, evitando las actividades D.2.2 y D.3.2 que hacen referencia a la producción agrícola. Estos subprocesos

se los ha determinado en este orden debido a que se tiene un registro de experiencia que facilita la realización de cada una de las actividades.

Se tiene un registro de compradores que son a los que se les contacta para anticipar la salida de los animales en las condiciones óptimas de venta para consumo.

La gestión de negociación la realizan directamente los propietarios debido a que se manejan temas de importancia como las condiciones de pago y los plazos para los mismos, además de las garantías que se deja en caso de incumplimiento de este contrato verbal.

Aquí también interviene la revisión de los registros de vacunación y de las guías de transporte que ayudan a verificar la aptitud para el consumo humano y legalidad de la posesión de los animales respectivamente. La gestión de despacho la realiza directamente el personal a cargo del administrador que realiza la entrega con un documento que respalde la misma.

- **Adquisiciones.**



Figura 8: Proceso de apoyo (situación actual) de Adquisiciones

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.

Elaborado por: Gissela Montalvo.

Esta fase se dedica netamente al abastecimiento de insumos necesarios para el cumplimiento de los procesos operativos, entre las adquisiciones que se realizan con mayor frecuencia están: alimento específico para engorde, vitaminas y minerales, vacunas, requerimientos del veterinario para curaciones o precaución, abono orgánico y químico para los pastizales, semillas de pasto, materiales para cercado, herramientas para labrado de pastizales, ente otros.

- **Gestión Administrativa.**

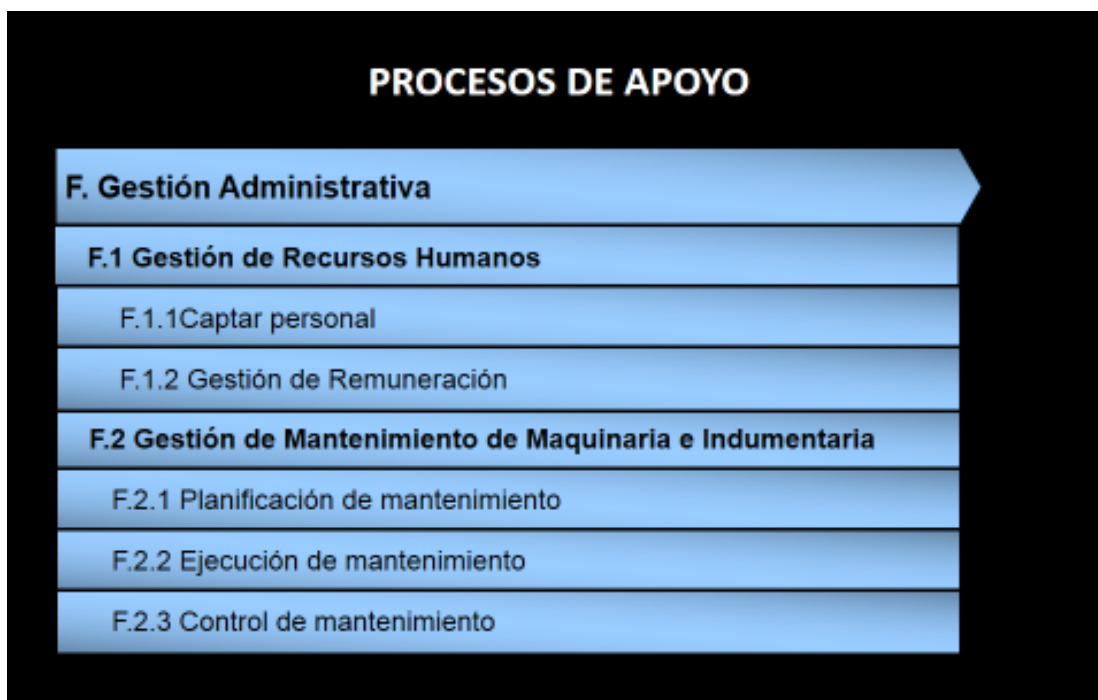


Figura 9: Proceso de apoyo (situación actual) de Gestión administrativa

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.

Elaborado por: Gissela Montalvo.

Esta parte de la organización se encarga de verificar que los procedimientos se realicen adecuadamente y es además quien se ocupa de la negociación y contactos dando soporte al proceso de venta, puesto que la documentación y registro lo debe llevar esta área.

No solo de las ventas se debe llevar un registro, sino también de los egresos, para posteriormente hacer una evaluación de los resultados que están arrojando los procesos, también se lleva una documentación de las fechas importantes, por ejemplo las de ingreso, vacunación, salida, entre otras.

Otra de las funciones de la gestión administrativa es el manejo de personal y todo lo que en ello intervenga, necesitando de la gestión financiera para la parte económica, mientras que esta gestión se ocupará de la planificación de actividades y delegación de tareas.

- **Gestión Financiera.**



Figura 10: Proceso de apoyo (situación actual) de Gestión financiera

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.
Elaborado por: Gissela Montalvo.

Es una parte fundamental para el cumplimiento de los procesos debido a que es aquí donde se puede evidenciar si existieron o no ganancias con la operación de cada periodo, se utilizan los registros de la gestión administrativa, se lleva una especie de contabilidad que debe llevar un orden específico y detallado de todas las actividades que incluyan una entrada o salida de dinero. Los adelantos o préstamos que se les realizan a los empleados es también una de las funciones de esta gestión financiera, con estos registros se hace un

cruce de información con la documentación administrativa para, de acuerdo a eso, realizar los pagos de sueldos y salarios.

4 PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS

4.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

El principal motivo por el que se propuso este cambio en los procesos de la finca es que desde hace un considerable tiempo atrás se ha venido tomando en cuenta de que el tema de la producción agrícola, que fue el inicio de la vida como organización de la finca, ya no constituye una parte trascendental en el crecimiento de la misma debido a que el entorno, tanto interno como externo ha cambiado, estos cambios han obligado a cambiar de línea de negocio quitando el enfoque agrícola e induciendo actualmente un enfoque más ganadero. Específicamente de crianza de ganado bovino de carne.

A simple vista pareciera que no es un cambio significativo, el hecho de mudarse de procesos productivos; pero en la realidad no es tan sencillo debido a que, no solo se debe considerar cambios administrativos, sino también físicos en cuanto a adecuaciones de infraestructura, capacitación a colaboradores antiguos, nuevas contrataciones de personal, adquisiciones de maquinaria nueva, despacho de maquinaria en desuso, conseguir nuevos proveedores y nuevos compradores, entre otras múltiples actividades que se denotarán al analizar la propuesta de mejora.

Todos estos cambios necesarios para que la organización tenga un exitoso funcionamiento, contraen a su vez una gran inversión económica, misma que es muy discutida debido al cálculo de recuperación de la inversión. Dicho cálculo no es muy prometedor debido a que los factores externos que intervienen no son favorables para apresurar este plazo. Todas estas observaciones antes mencionadas han sido analizadas conjuntamente con los propietarios y administradores de la finca, mismos que han tomado la decisión de realizar obligatoria y de manera urgente cambios en la estructura productiva de la finca.

Para demostrar que este cambio propuesto es necesario se presenta a continuación tres tipos de herramientas de calidad.

- **Diagrama de Ishikawa**

Esta herramienta ayudará a que se comprenda que detrás de esta decisión de cambio de giro del negocio existen algunas causas que estaban ayudando a impulsar este cambio.

En este diagrama existen relaciones de causa y efecto con respecto al problema central a analizar

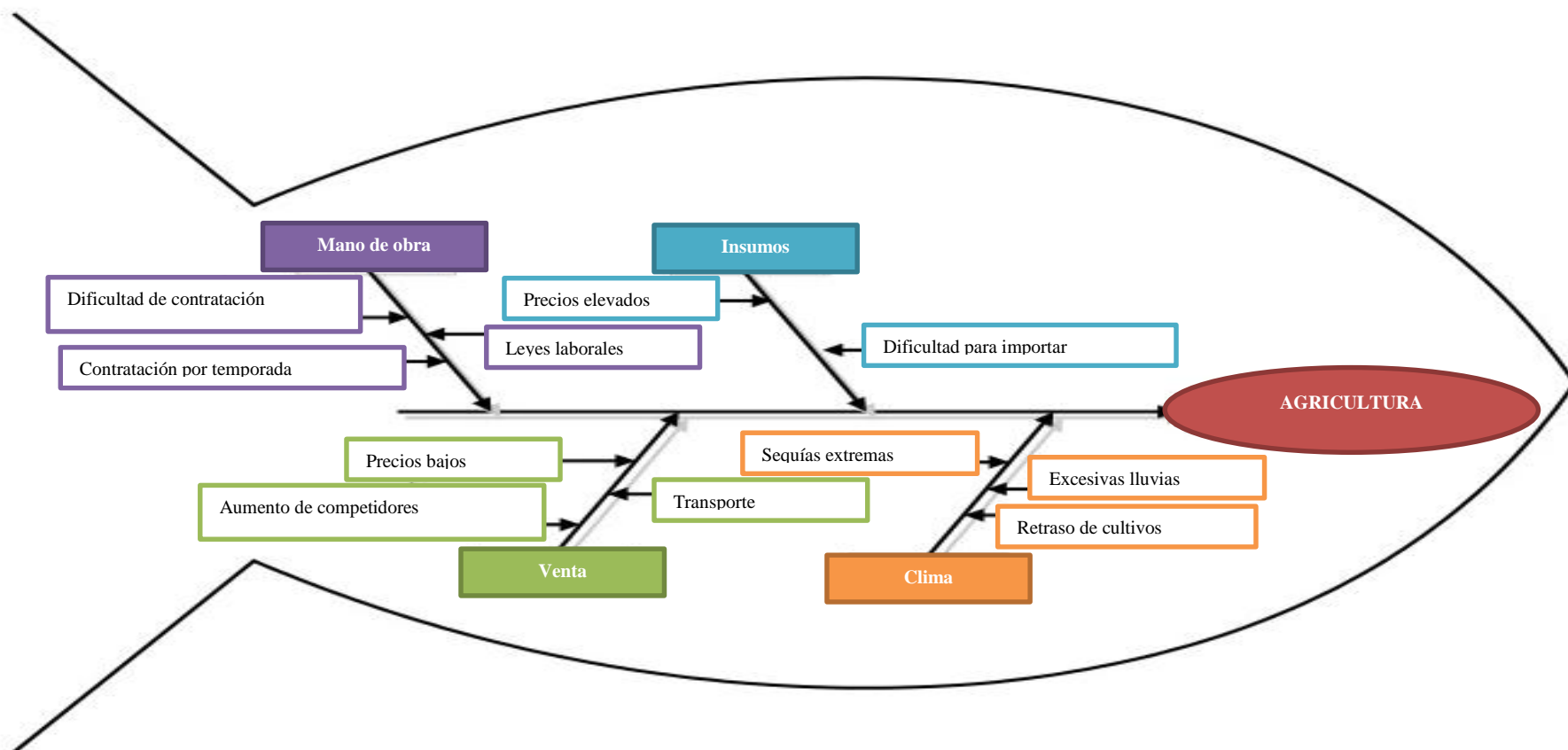


Figura 11: Diagrama Ishikawa. Agricultura.

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.

Elaborado por: Gissela Montalvo

Esta figura muestra como la Agricultura ha generado trabas, no todas son nuevas, pero las que ya existían han aumentado su intensidad y la preocupación de los propietarios al ser factores que no son posibles controlarlos por ellos mismos.

Como se puede admirar además los problemas que más afectan son la mano de obra, insumos, venta y el clima. Cada una de estas causas afectan de manera diferente, por obvias razones pero entre todas ellas guardan relación directa para que se haya tomado la decisión de haber cambiado el giro de negocio, debido a que en la agricultura, estos factores todavía son controlables o en su defecto no afectan a negocio como por ejemplo el clima no es un factor que afecte completamente directo pues, los inconvenientes que ocasiona se los puede remediar con comida alternativa al pasto o con pasto ensilado y guardado al vacío.

La mano de obra es un problema que existe y que afecta también en la ganadería sin embargo se puede tener mayor producción y cuidado de los animales sin tener que aumentar el número de trabajadores pues, en promedio para cada 50 animales se necesita una sola persona a tiempo completo, a diferencia de en la agricultura, que se debe contratar entre 30 y 40 personas para cada evento como la siembra, cada trabajo extra de cultivo, fumigaciones y cosecha, este número cambia de acuerdo al tiempo del que se dispone para ejecutar cada proceso.

- Diagrama de Pareto

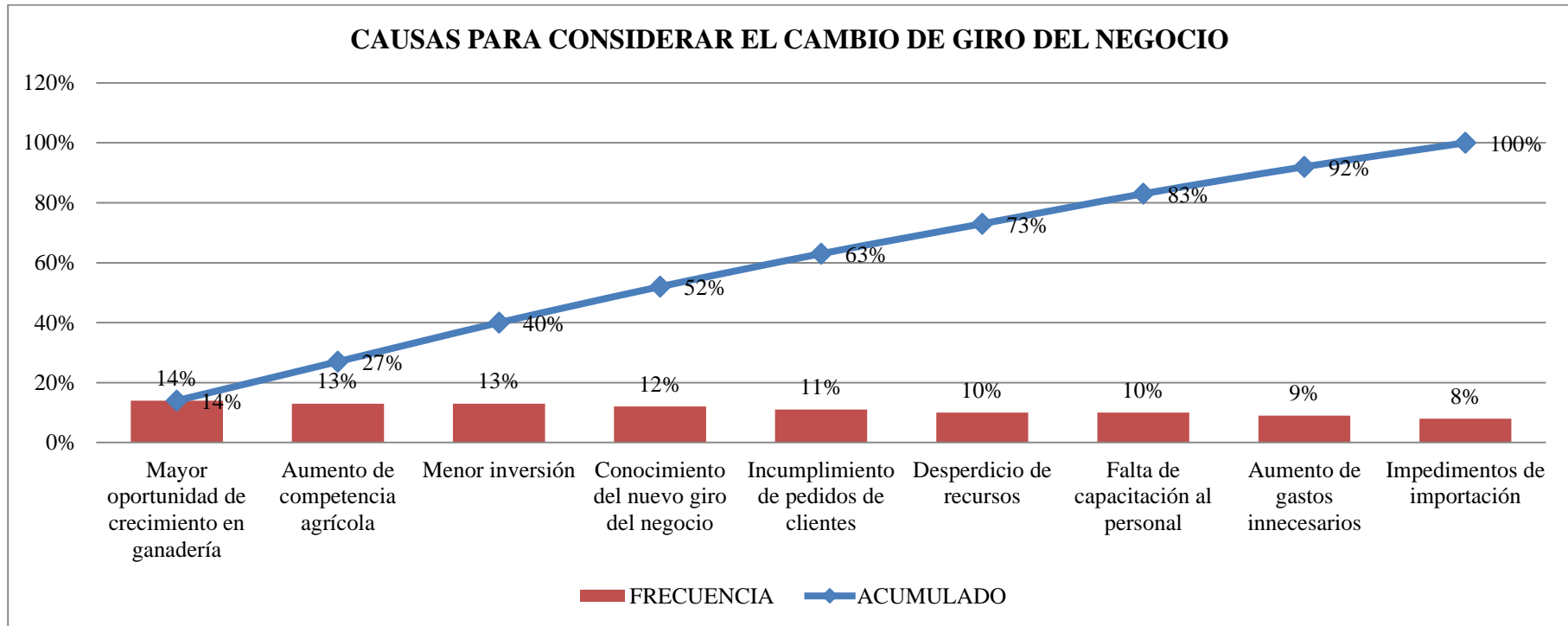


Figura 12: Diagrama de Pareto. Causas para considerar el cambio de giro del negocio.

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.

Elaborado por: Gissela Montalvo.

Este gráfico fue realizado con el aporte de los propietarios quienes consideraron estos diez factores como los más importantes para el cambio de giro de negocio, aportando también con la ponderación de cada una de las causas.

Podemos observar que la causa que más afecta a la consideración del cambio de negocio es la existencia de mayor oportunidad de crecimiento en la ganadería, aportando en un 14% a la toma de decisión del cambio de giro del negocio. Si seguimos avanzando en el análisis hasta la causa nombrada como falta de capacitación ya hemos cubierto más del 80% de la justificación para dicha decisión.

Las herramientas de calidad que en líneas anteriores se utilizó han mostrado todo lo que los propietarios conjuntamente conmigo, hemos visto que son las causas, como una lista de pros y contras que se han considerado muy minuciosamente antes de efectuar la toma de decisión del cambio de giro del negocio.

4.1.1 Análisis FODA

Para un análisis más profundo de todos los factores que intervienen en la alternativa del cambio del negocio que es la ganadería, se ha tomado la decisión de realizar una matriz en la que se pueda identificar cada una de las alternativas de las que se dispone en esta propuesta de cambio.

El detalle de la realización de la Matriz FODA se basa en mostrar las ventajas representativas que muestra la decisión tomada por los propietarios al cambiar de línea de negocio. De esta manera se justifica la propuesta de mejora, pues se identifican más beneficios que obstáculos en este camino de cambio, además de que se propone un ingreso al mundo del enfoque por procesos.

Una de las ventajas de utilizar este tipo de análisis mediante matriz FODA es que se puede aplicar a cualquier situación empresarial. En este caso lo utilizaremos para la observación de cómo conviene cambiar de línea de negocio a tiempo. En primer lugar se describió, en páginas anteriores, la situación actual de la empresa para su posterior identificación de objetivos estratégicos, los tipos de cambios que se evidenciará en el mercado, repercusión de esta implementación y por último nuestras capacidades y limitaciones como organización.

La situación actual de la finca es, como se dijo en el capítulo 1, de crianza y engorde de ganado bovino de carne para su posterior venta en pie. Los objetivos estratégicos encontrados gracias a este análisis se los detallará inmediatamente después de la diagramación de la matriz.

Análisis Interno

En esta parte del estudio se espera identificar las Fortalezas y Debilidades con las que cuenta actualmente la finca, para lo cual iremos a los orígenes de las mismas. Para esto se tomará en cuenta factores como: el personal, el tipo de producción, el tipo de organización y la parte financiera-administrativa.

Análisis Externo

Las Amenazas y Oportunidades con las que cuenta la organización serán detalladas en esta parte, pues incluirá tipos de factores como: mercado, sector dónde se opera, competidores y tipos de entorno.

Una vez explicados los factores que se consideraron analizar se presenta la matriz detallada así:

MATRIZ FODA



Figura 13: Matriz FODA

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.
Elaborado por: Gissela Montalvo.

	FORTALEZAS F1. Las cabezas de ganado son solo toros. F2. Ganado de raza. F3. Conocimiento del mercado. F4. Prestigio ganado. F5. Suficiente espacio físico. F6. Alimentación de calidad. F7. Cuidado profesional preventivo. F8. Excelentes proveedores. F9. Auto sustentabilidad.	DEBILIDADES D1. Falta de infraestructura. D2. Falta de capacitación. D3. Solo venta en pie. D4. Mala asignación de recursos. D5. Deficiencia de I&D. D6. No se cumple la planificación estratégica.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
O1. Clima cálido húmedo. O2. Zona subtropical. O3. Cercanía con la frontera norte del país. O4. 1150 m.s.n.m. O5. Competencia débil.	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechando el amplio conocimiento del mercado, debido a la larga trayectoria que ha tenido la finca, se puede obtener una ventaja significativa debido a que la competencia directa se encuentra claramente débil, intentando llegar a nuevos posibles clientes a los que la competencia es incapaz de llegar. (F3;O5) 	<ul style="list-style-type: none"> Debido a la identificación de la deficiencia de Investigación y desarrollo y la oportunidad de vender alimentos ensilados se puede crear una nueva estrategia de investigación de mejora de alimentos. (D5;O7) Puesto que existe una falta de capacitación para el tratamiento de los animales de engorde, se

<p>O6. Mercado mal atendido.</p> <p>O7. Ampliación de cartera de productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A un mercado mal atendido es elemental prestarle atención, debido a que se encuentra necesitado de productos y servicios de los que nosotros podemos hacernos cargo con la calidad de nuestro ganado de raza. (F2;O6) • La alimentación de calidad es fundamental para una producción de calidad garantizada, esta alimentación se la obtiene principalmente de la misma producción agrícola de la finca, dónde, en épocas de abundancia se procede a ensilar para el posterior consumo en épocas de escasez, si hay producción excedente, se puede acceder a la venta de alimentos ensilados.(F6;F9;O7) 	<p>puede aprovechar la cercanía con la frontera norte del país para incentivar un benchmarking de los manejos de los animales en el vecino país de Colombia. (D2;O3)</p>
<p>AMENZAS</p>	<p>ESTRATEGIA FA</p>	<p>ESTRATEGIA DA</p>

<p>A1. Falta de cultura de consumo.</p> <p>A2. Inestabilidad comercial.</p> <p>A3. Inestabilidad política.</p> <p>A4. Falta de acuerdos comerciales internacionales.</p> <p>A5. Dificultad para conseguir insumos veterinarios.</p> <p>A6. Incremento en las ventas de productos sustitutos.</p> <p>A7. Factores climáticos inestables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El desconocimiento de las diferencias en calidad hace que los consumidores no identifique el verdadero valor de los atributos que la carne de un animal de raza posee, se puede hacer campañas de información de dichos beneficios. (F2;A1) - Las evidentes trabas para la obtención de insumos veterinarios del extranjero ha obligado a promover un cuidado preventivo de calidad, evitar un cuidado curativo y administrar mejor dichos insumos. (F7;A5) 	<ul style="list-style-type: none"> - El hecho de que exista un aumento en el consumo de los productos sustitutos a la carne de res, hace que decaiga la venta de los mismos, sin embargo el tener la modalidad de venta en pie, puede beneficiar a los intermediarios pues pueden mantener más tiempo a los animales, esperando que el mercado se regularice. Promoviendo una ventaja competitiva frente a los competidores indirectos. (D3;A2;A6)
--	--	--

Tabla 3: Estrategias de la Matriz FODA

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.

Elaborado por: Gissela Montalvo.

A partir del análisis interno y externo del entorno en el que se encuentra desarrollándose la finca y de la situación actual y futura por la que está encaminándose, se determinó, que la misión y visión de la finca que en un principio se describió están correctamente adaptadas a la condición de la finca como empresa, siendo esto suficiente para mantenerlas así:

Misión

Criar ganado bovino de carne para comercializarlo a mayoristas y minoristas, tanto en mercados nacionales como internacionales, contemplando estándares de calidad vigentes, respaldados por la responsabilidad social con la que nos manejamos, cumpliendo con los requerimientos de los clientes, para la mejora continua en todos los procesos, brindando oportunidades de desarrollo y trabajo a nuestros colaboradores.

Visión

La Finca ganadera “LIMONES”, para el año 2021, crecerá competitivamente, convirtiéndose en líder del norte del país en comercialización de carne de ganado bovino, implementando y adquiriendo mejores tipos de pasto e insumos para la alimentación además de adquirir semillas mejoradas que garanticen la

calidad en la alimentación de los bovinos, conservando la responsabilidad social y los estándares de calidad que han caracterizado siempre a la finca.

Pero en este caso se exigirá el cumplimiento de las mismas para evitar caer en anteriores errores de desperdicio de información y recursos.

En conclusión gracias a este análisis se ha tomado la decisión de enfocarse en una estrategia de **REORIENTACIÓN AL GIRO DEL NEGOCIO**, debido a que se observa claramente que la parte ganadera de la finca tiene más probabilidades de éxito y crecimiento, que la parte agrícola que ya solo sirve para la auto sustentabilidad de la finca. Dejando que la producción agrícola sea una actividad primaria para los procesos productivos de la finca y pasando a ser una actividad secundaria, en prioridades, para el cumplimiento de la venta en pie de ganado para carne de raza.

Así queda demostrada y justificada la decisión de cambio de línea de negocio. Se han abierto nuevas oportunidades para la comercialización de ganado bovino en pie y se las debe aprovechar, no tenemos toda la capacidad de realizar instantáneamente el cambio requerido, sin embargo se espera que paulatinamente se vaya adaptando los recursos existentes a los necesarios.

4.1.2 Propuesta de objetivos estratégicos

Estos objetivos nacen del análisis realizado entre las estrategias obtenidas del FODA, la VISIÓN y MISIÓN de la finca, que antes ya se había identificado como bien realizadas sin embargo no estaban cumpliéndose. Dichos objetivos se los ha establecido para facilitar la orientación que debe tomar el crecimiento de la finca al haber tomado la decisión de Reorientar su línea de negocio, tomando en cuenta todos los cambios que se han tomado la decisión de realizar y las estrategias que se han propuesto tomar en consideración.

Para los objetivos planteados a continuación se tomó ciertas consideraciones que cabe la importancia de especificar como: indicar que son propuestos para su cumplimiento en un plazo de 5 años, es decir se espera ver resultados para el año 2012, los responsables del cumplimiento de cada objetivo serán expresamente los propietarios y administradores, la estrategia de realización y cumplimiento será descrita junto a cada objetivo, además de indicadores, con su respectiva clasificación para saber si son de eficacia o eficiencia. Debido a que, como se ha mencionado antes, que todo lo medible es mejorable, se espera que con esta forma se llegue a determinar el cumplimiento de los objetivos gracias a estos indicadores de ejecución estratégica, facilitando así la comprobación de sus avances en tiempo, metas parciales, montos, entre otros.

De esta manera se cumple el método de planteamiento de objetivos en formato SMART (siglas en inglés que se traducen a Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Tiempo), de una manera desintegrada para una explicación más simple.

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	TIPO
Determinar, el número óptimo de animales que debe haber por hectárea.	<p>- Para el cumplimiento de un estado óptimo, cada animal deberá tener una adecuada alimentación, comprobando su peso y su salud con controles periódicos mensuales del veterinario, tomando una muestra de animales por hectárea a comparar.</p> <p>- Debido a la identificación de la deficiencia de Investigación y desarrollo y la oportunidad de vender alimentos ensilados se puede crear una nueva estrategia de investigación de mejora de alimentos. (D5; O7).</p>	<p>- Se espera tener resultados positivos en cuanto a ahorro de recursos para alimentación y cuidado veterinario de los animales.</p> <p>- Aumento de peso por animal hasta obtener de 1200 a 1500 libras en un plazo máximo de 18 meses.</p> <p>- Tomando esta estrategia del análisis FODA se ha determinado que con la puesta en marcha de este objetivo se puede facilitar el manejo de la alimentación y promover la alimentación ensilada, tanto para el consumo interno de la finca, como para su alternativa de venta del</p>	<p>- Hectárea en la que hayan crecido los mejores animales en el mismo tiempo y con el mismo tipo alimentación y cuidados.</p> <p>- Resultados en los registros mensuales del veterinario sobre el peso y salud de las muestras de animales de cada hectárea que esté siendo puesta en estudio.</p> <p>- Porcentaje de reducción de pasto desperdiciado por</p>	Eficiencia

		alimento ensilado sobrante.	maltrato de los animales, medido en metros cuadrados de terreno.	
Mejorar precios y productos en cuanto a materia prima e insumos.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer alianzas estratégicas con comerciantes de semillas de pastos mejorados de hoja ancha y delgada aptos para el consumo de los animales de engorde. - Proponer a los proveedores planes de compras continuas, en cantidades significativas y con pagos de contado, siempre y cuando se ofrezca garantía de cada semilla ofrecida, brindando además facilidad de espacio físico para investigación y desarrollo de semillas 	Con la ejecución de las alianzas estratégicas, se espera obtener descuentos significativos a los insumos y materia prima solicitados, reduciendo costos que permitan incrementar la rentabilidad de la finca.	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de crecimiento de la cartera de proveedores calificados. - Número de variedades de semillas comprobadas y garantizadas que hayan dado mejores resultados en la alimentación y en la resistencia a las plagas. 	Eficiencia

	<p>nuevas, cuando haya preferencia de venta exclusiva.</p> <p>- La alimentación de calidad es fundamental para una producción de calidad garantizada, esta alimentación se la obtiene principalmente de la misma producción agrícola de la finca, dónde, en épocas de abundancia se procede a ensilar para el posterior consumo en épocas de escasez, si hay producción excedente, se puede acceder a la venta de alimentos ensilados.</p> <p>(F6;F9;O7)</p>		<p>- Porcentaje de ahorro en costos de materia prima e insumos.</p> <p>- Porcentaje de crecimiento de la rentabilidad de la finca.</p>	
Incrementar un 165% la producción óptima de ganado bovino de engorde	- Incrementar un 33% anual la producción óptima del ganado, es decir incrementar cada año 10 animales más	- Obtener una ventaja significativa con la competencia directa que se encuentra claramente débil, llegando a	Análisis histórico con mediciones de porcentaje de crecimiento anual según el	

para su posterior venta en pie.	<p>al número existente.</p> <p>- Tener en cuenta el espacio óptimo para cada animal y las adecuaciones de infraestructura necesarias.</p> <p>- Aprovechar el amplio conocimiento del mercado, debido a la larga trayectoria que ha tenido la finca. (F3;O5)</p>	<p>nuevos posibles clientes.</p> <p>- Cumplir con el porcentaje establecido y llegar a duplicarlo en 10 años más.</p> <p>- Cumplir satisfactoriamente con los pedidos de los clientes en cuanto al número de animales solicitados.</p>	número de animales vendidos.	Eficacia
Realizar capacitaciones al personal de la finca sobre un adecuado manejo de animales y maquinaria.	- Realizar convenios nacionales e internacionales con haciendas ganaderas reconocidas por su exitosa producción ganadera, para solicitar capacitaciones al personal sobre manejo de animales y maquinaria, ofreciendo	- Todo el personal de la finca capacitado por profesionales en el manejo y tratamiento de animales e insumos en temas de ganadería.	- Desempeño del personal con medición porcentual de reducción de desperdicio de recursos.	Eficacia.

	<p>exclusividad de compra de toretes en determinadas épocas del año y con números definidos de animales.</p> <p>- Puesto que existe una falta de capacitación para el tratamiento de los animales de engorde, se puede aprovechar la cercanía con la frontera norte del país para incentivar un benchmarking de los manejos de los animales en el vecino país de Colombia. (D2;O3)</p>	<p>- Obtener nuevos proveedores de toretes para engorde.</p> <p>- Ampliar horizontes de expansión internacional para la finca.</p> <p>- Mejorar la raza de los animales con la compra de crías de toros de nuevas razas.</p>	<p>- Rendimiento de los pastizales en relación al número de animales por hectárea.</p>	
<p>Incrementar un 25% el número de actividades de labor social, que realizan el personal de la finca y sus</p>	<p>- Mantener nuestro compromiso de responsabilidad social con la comunidad de Limones.</p>	<p>- Tener una buena relación con la comunidad a través de la comunicación y la solidaridad.</p>	<p>Análisis histórico de crecimiento porcentual del número de actividades de labor social realizadas en la comunidad de Limones por el</p>	<p>Eficacia.</p>

<p>propietarios, en el sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener los programas que ya se realizan de ayuda comunitaria a los pobladores del sector. - Este objetivo no contempla ninguna de las estrategias descritas en la matriz FODA, sin embargo con los propietarios se llegó a la conclusión de que es muy importante integrar este objetivo a la lista general, porque ha sido una de las virtudes que por años ha caracterizado a la finca y a sus propietarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir personal del sector, para dar trabajo a la comunidad. - Ser identificada como una finca con responsabilidad social. 	<p>personal y los propietarios de la finca.</p>	
------------------------------------	---	--	---	--

Tabla 4: Objetivos estratégicos

Fuente: Información obtenida de la matriz FODA, MISIÓN y VISIÓN de la finca.

Elaborado por: Gissela Montalvo.

4.2 PROPUESTA DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR



Figura 14: Propuesta mejorada de la Cadena de Valor

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.
Elaborado por: Gissela Montalvo.

A. Compra de toretes para engorde.

En esta actividad se realiza la adquisición de los animales directamente de las haciendas ganaderas, que por lo general están ubicadas en la costa en cantones reconocidos por la ganadería como Pedro Vicente Maldonado, Pedernales, El Carmen, Santo Domingo, entre otros.

Esta actividad incluye también la negociación, y determinación de las formas de pago, pero principalmente el hacer la selección de los animales primero por lotes y luego individualmente, según las condiciones en las que el propietario de los animales esté dispuesto a vender.

Incluye el tema de permisos legales y veterinarios, para posteriormente continuar con el transporte desde la hacienda ganadera en la costa hasta la finca en la Zona de Intag, en donde se le realizarán los cuidados y revisiones preliminares antes de dejar entrar a los animales a los corrales o pastizales.

Este proceso toma por lo general un día o máximo dos puesto que el transporte no puede demorarse más tiempo por problemas con los permisos de transportación y las condiciones en las que los animales son movilizadas. Los propietarios realizan personalmente la compra en compañía del administrador y del veterinario.

Este proceso contiene un subproceso determinante para los posteriores procesos, que es la calificación de proveedores, misma que se especificará en el siguiente flujograma.

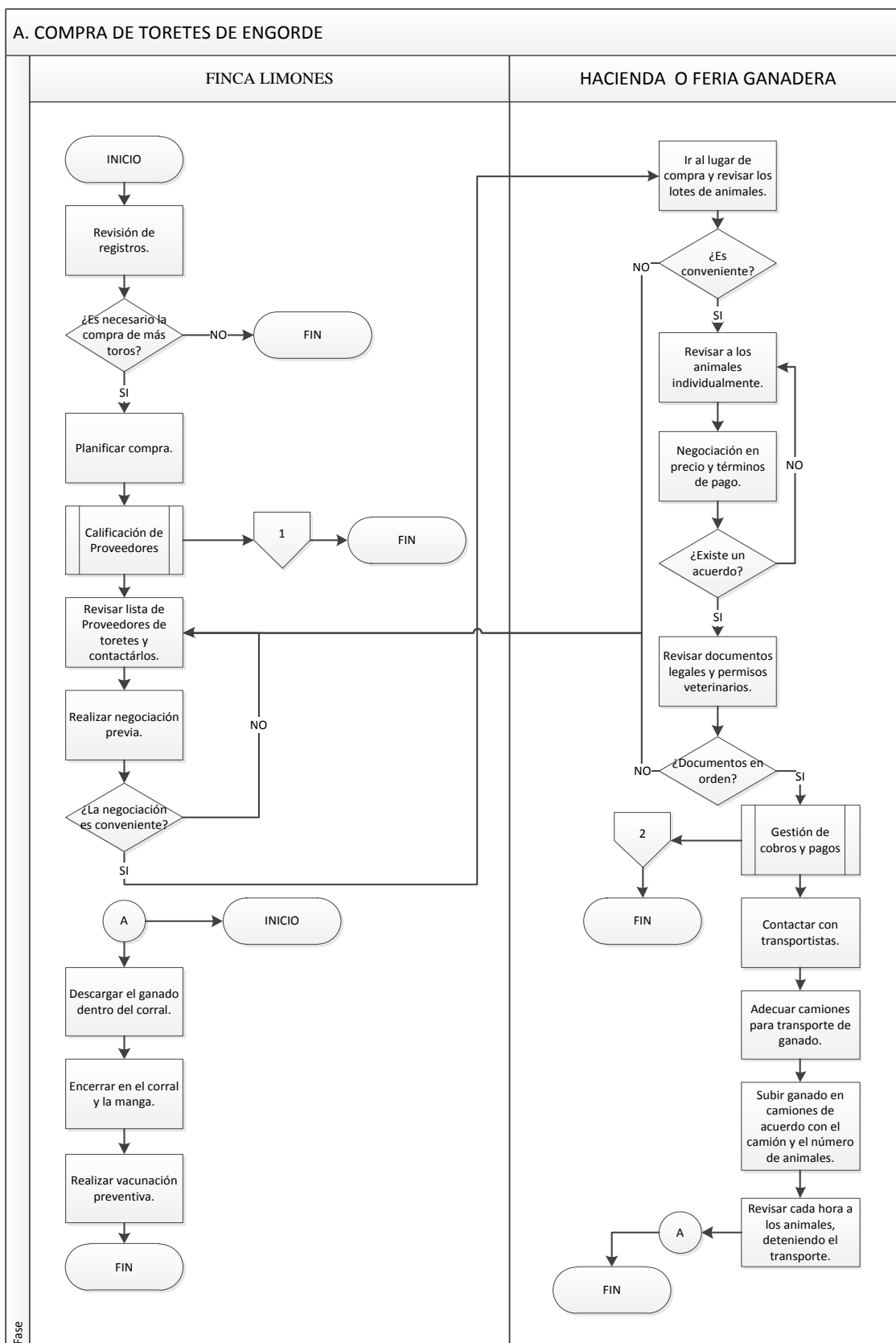
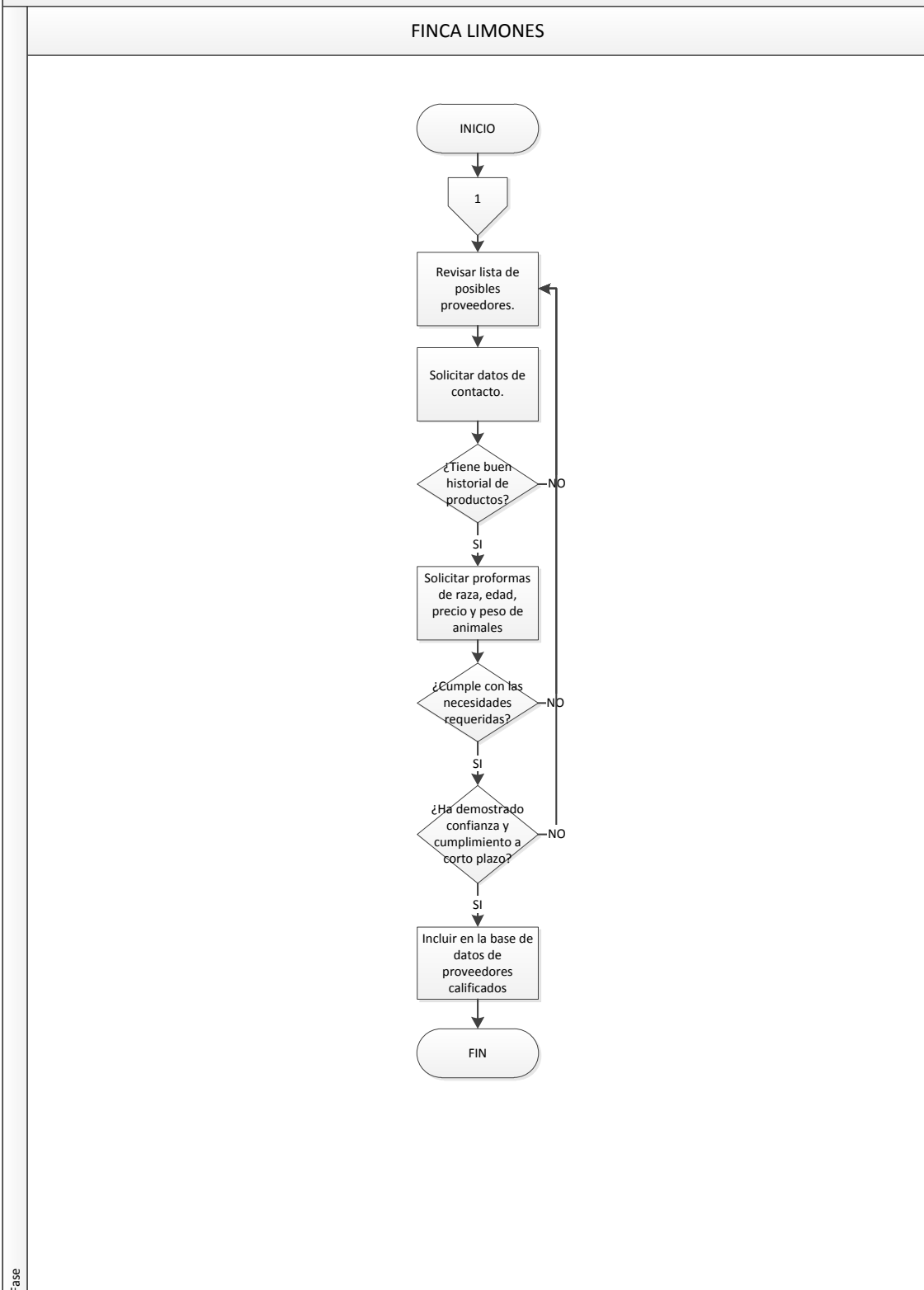


Figura 15: Fugograma de Compra de toretes de engorde

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.
Elaborado por: Gissela Montalvo.

A.1 CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

**Figura 16: Flujograma de Calificación de proveedores.****Fuente:** Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.**Elaborado por:** Gissela Montalvo.

B. Alimentación y Cuidado Veterinario.

Este es uno de los procesos que más toma realizarlo puesto que dependerá del tiempo que los propietarios decidan tener a los animales en el periodo de engorde antes de la comercialización. Por lo general este periodo toma de 12 a 18 meses, para que los animales cumplan con un peso de 1200 a 1500 libras, óptimo antes de su venta en pie.

Este proceso comprende todos los cuidados veterinarios que se les debe hacer periódicamente en lapsos de no más de tres meses entre revisión y revisión a todos los animales sin excepción.

Existen controles de rutina y controles extraordinarios, estos últimos se los realiza cuando aparecen enfermedades irregulares que no son muy comunes o cuando hay campañas de vacunación a nivel nacional por brotes de enfermedades como la fiebre aftosa o el carbunco; cuidados donde es obligatorio tener los certificados de vacunación de todos los animales, siendo otorgados por el Ministerio Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, estos permisos, además de precautelar la salud de los animales, permiten también que los estos puedan ser transportados y comercializados en pie, además de indicar que sean aptos para el consumo humano.

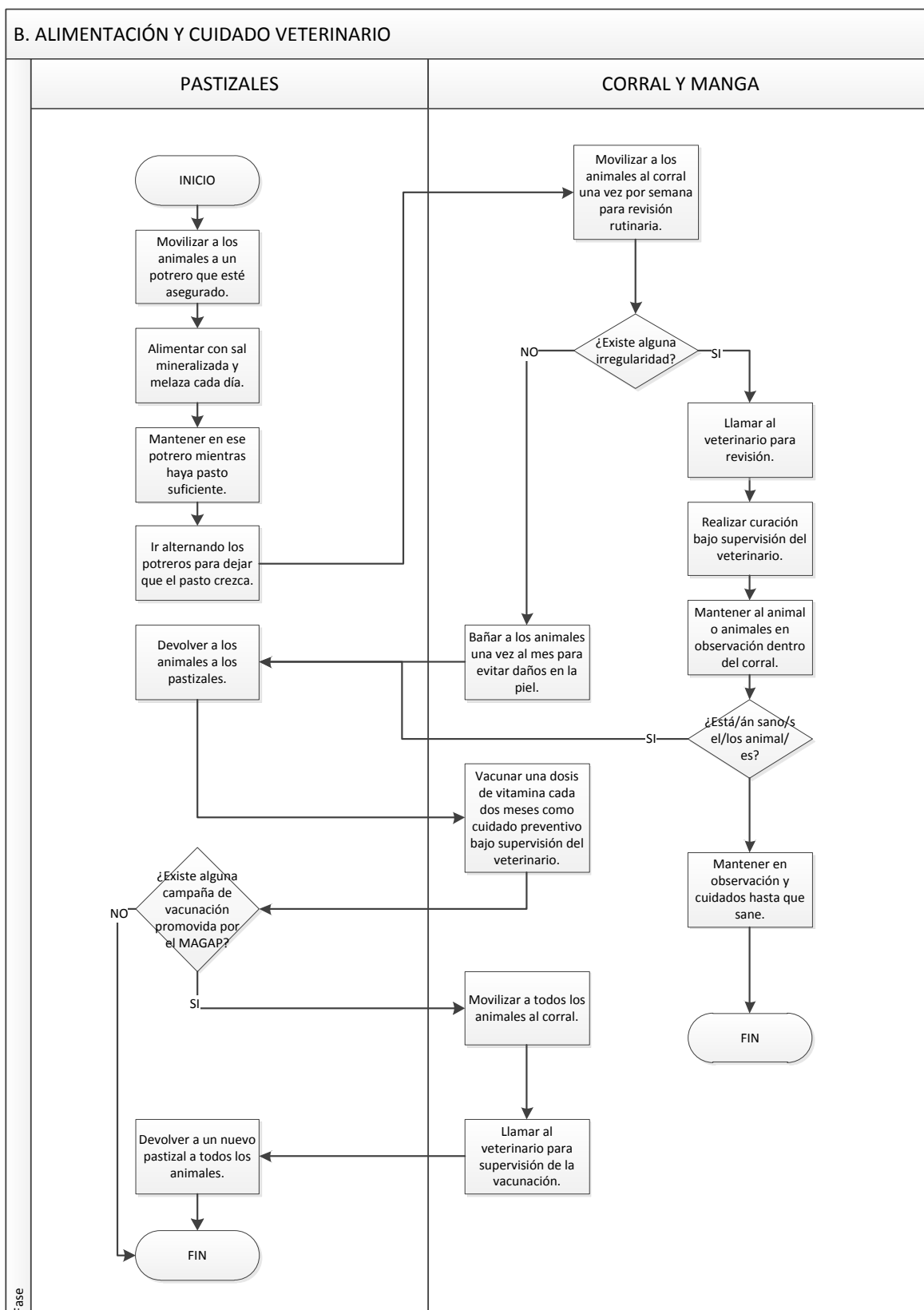


Figura 17: Flujograma de Alimentación y cuidados veterinarios

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.
Elaborado por: Gissela Montalvo.

C. Negociación y Venta.

Esta etapa es la final del ciclo en la cual, una vez que ha transcurrido el periodo de engorde donde la duración dependerá totalmente de la decisión de los propietarios que considerarán los factores para ellos convenientes, lapso que será entre 12 a 18 meses; se realizará el contacto pertinente con los interesados en la compra de los animales que han sido examinados previamente y que han dado ya una oferta preliminar, se analizará las opciones y se volverá a contactar a la mejor alternativa.

Se determinarán las condiciones y términos de pago, plazos establecidos, tanto para la entrega de los animales como para el pago total de los mismos, dependiendo si se ha vendido todo el lote o por grupos pequeños, razón por la que se establecerán precios diferentes.

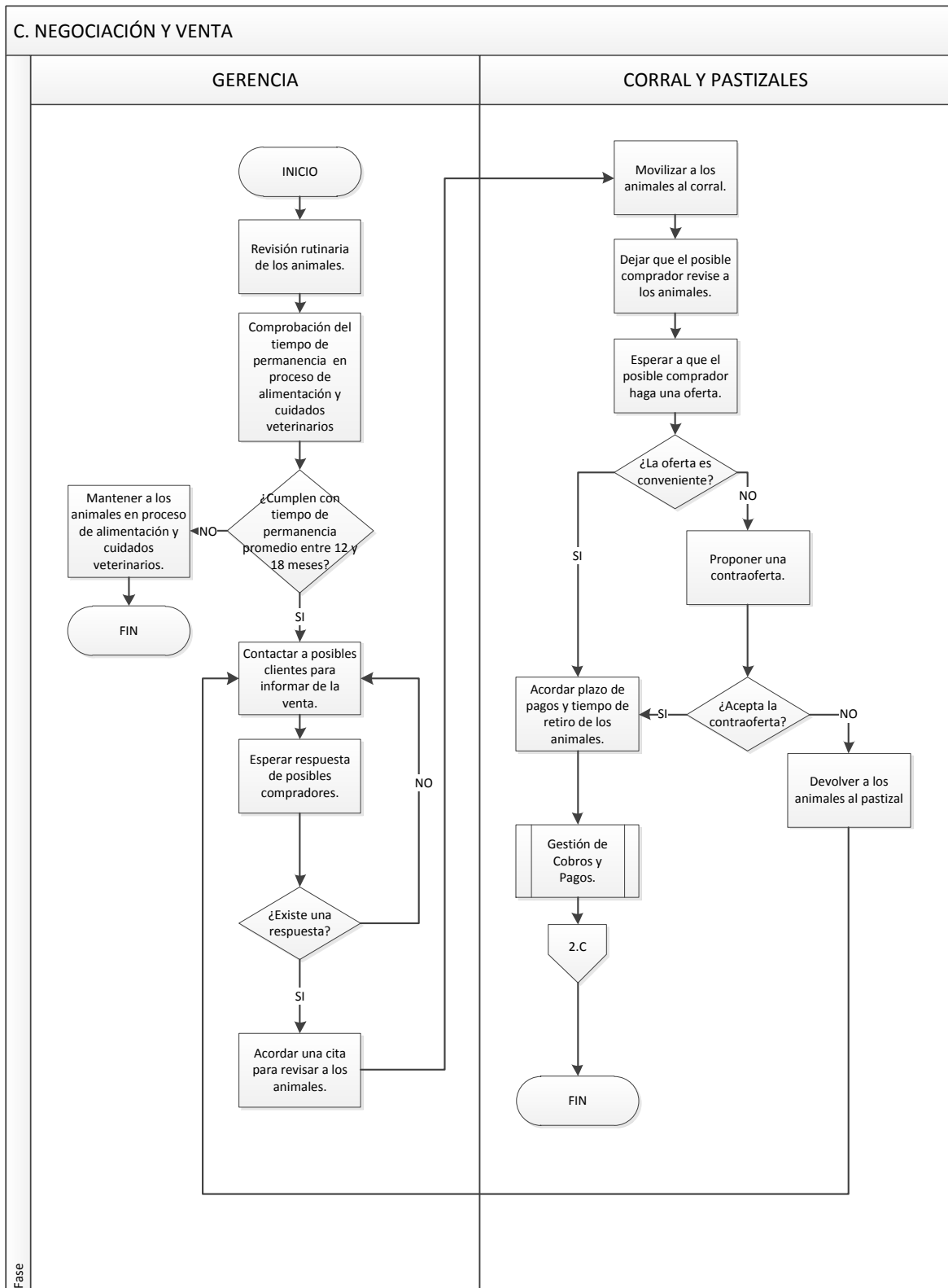


Figura 18: Flujograma de Negociación y Ventas

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.
Elaborado por: Gissela Montalvo.

D. Adquisiciones e Inventarios

Detalle de las compras realizadas que incluyen instrumentos e insumos veterinarios para el cuidado de los animales, alimentos químicos como minerales y vitaminas adicionales a los pastos, sal mineralizada melazas, semillas de pastos, abonos para los pastizales, materiales para alambrado y división de potreros como cercas eléctricas, bunques que son los recipientes donde comen la sal, la melaza y el pasto o cualquier otro alimento picado y maquinarias como la picadora, ensiladora, cosechadora y fumigadora.

Otros productos que también entran en la lista de compras son los alimentos para el personal, puesto que se brinda el beneficio de alimentación sin descuento a su salario. Estas compras incluirán todas las provisiones de víveres y todos los instrumentos necesarios para la preparación de los alimentos.

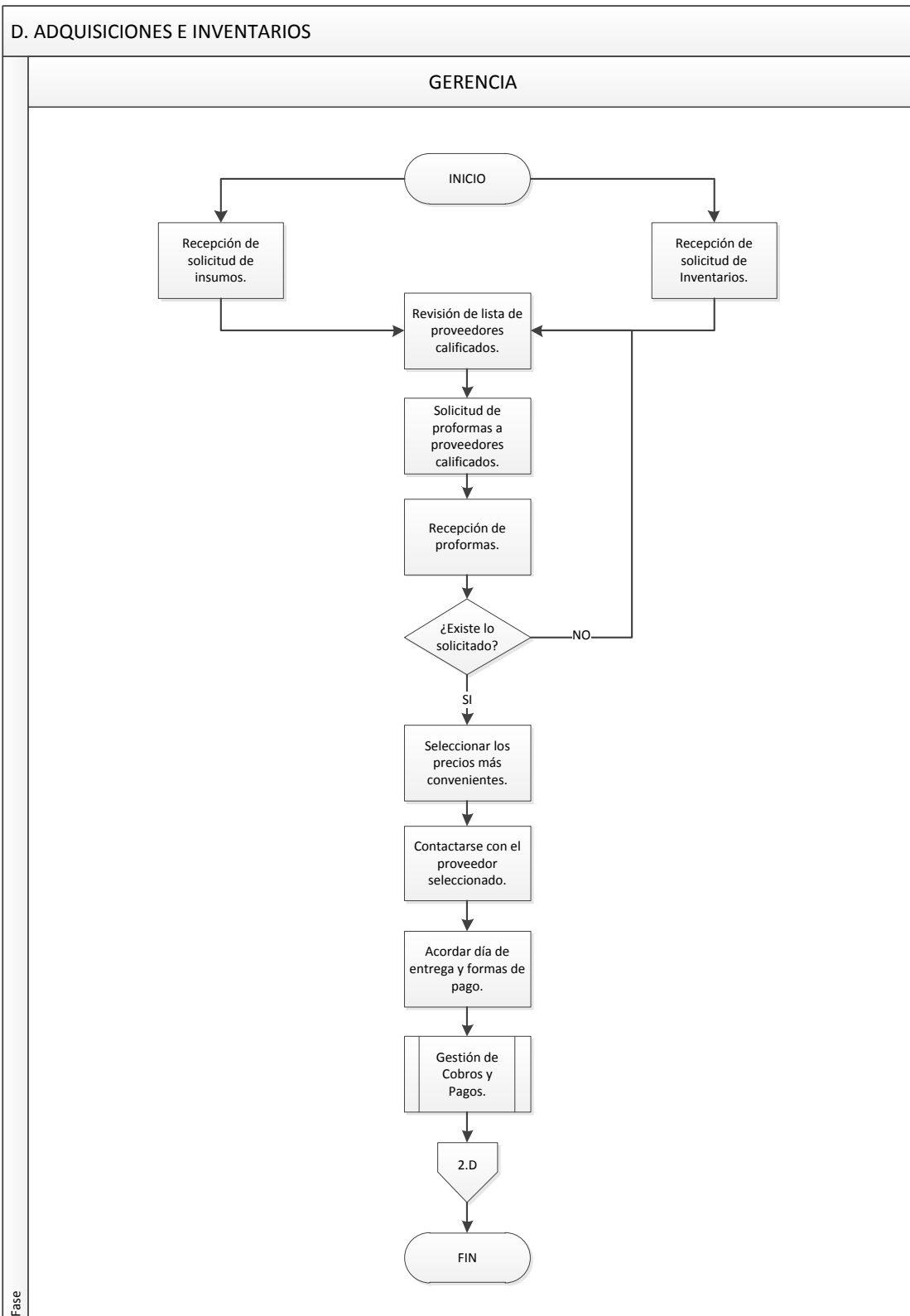


Figura 19: Flujograma de Adquisiciones e Inventarios

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.
Elaborado por: Gissela Montalvo.

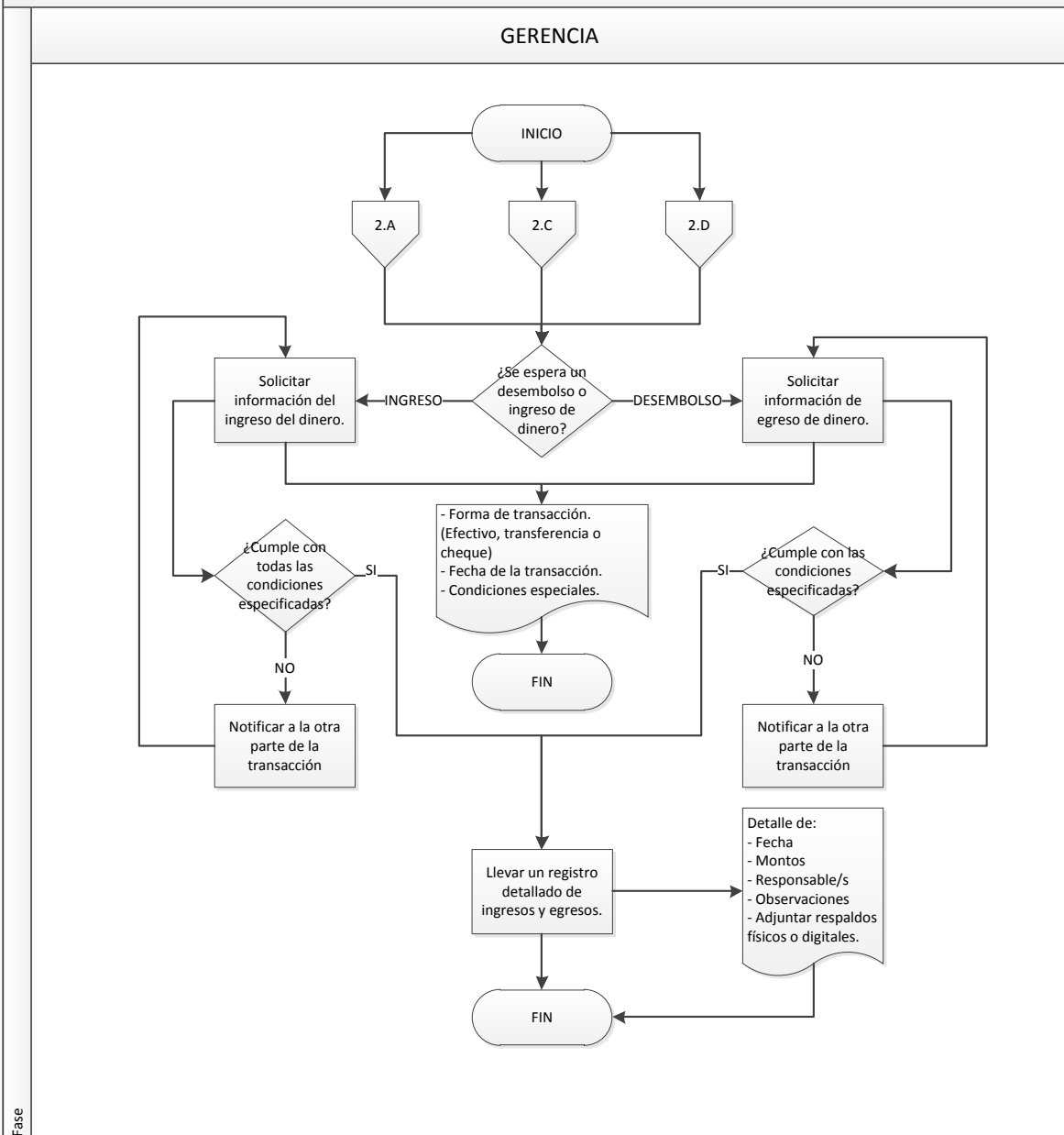
Gestión de Cobros y Pagos

Es una parte importante para el cumplimiento de todos los procesos debido a que es precisamente aquí dónde se puede evidenciar si existieron o no ganancias con la operación de cada periodo. Se utilizarán registros que se debieron haber realizado durante todo el ciclo, llevando una especie de asientos de tesorería de ingresos y egresos que debe llevar un orden específico y detallado con fechas, montos, responsables, observaciones y un detalle de la transacción con respaldos físicos o digitales de las de todas las actividades que incluyan una entrada o salida de dinero.

Los adelantos o préstamos que se les realizan a los empleados es también una de las funciones de este proceso, con estos registros se hace un cruce de información para, de acuerdo a los resultados netos, realizar los pagos de sueldos y salarios.

Los pagos a proveedores es un subproceso que será detallado en el siguiente flujograma al igual que el subproceso de cobros a clientes.

E. GESTIÓN DE COBROS Y PAGOS

**Figura 20: Flujograma de Gestión de Cobros y Pagos****Fuente:** Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.**Elaborado por:** Gissela Montalvo.

E. Planificación Estratégica

Este proceso es el centro de partida para la ejecución de los demás procesos debido a que de este dependerá la planificación del resto de actividades.

Aquí se detallará la orientación que la finca tomará en el periodo determinado de los objetivos que en este caso será de 5 años, se especificará además la misión y visión que se deberá cumplir con la finalidad de alcanzar los objetivos.

Este proceso era inexistente en la gestión actual puesto que nunca se vio la necesidad de la propuesta y análisis de este tipo de información, fundamental para el adecuado manejo de los recursos y la acertada orientación que se espera tener en la finca.

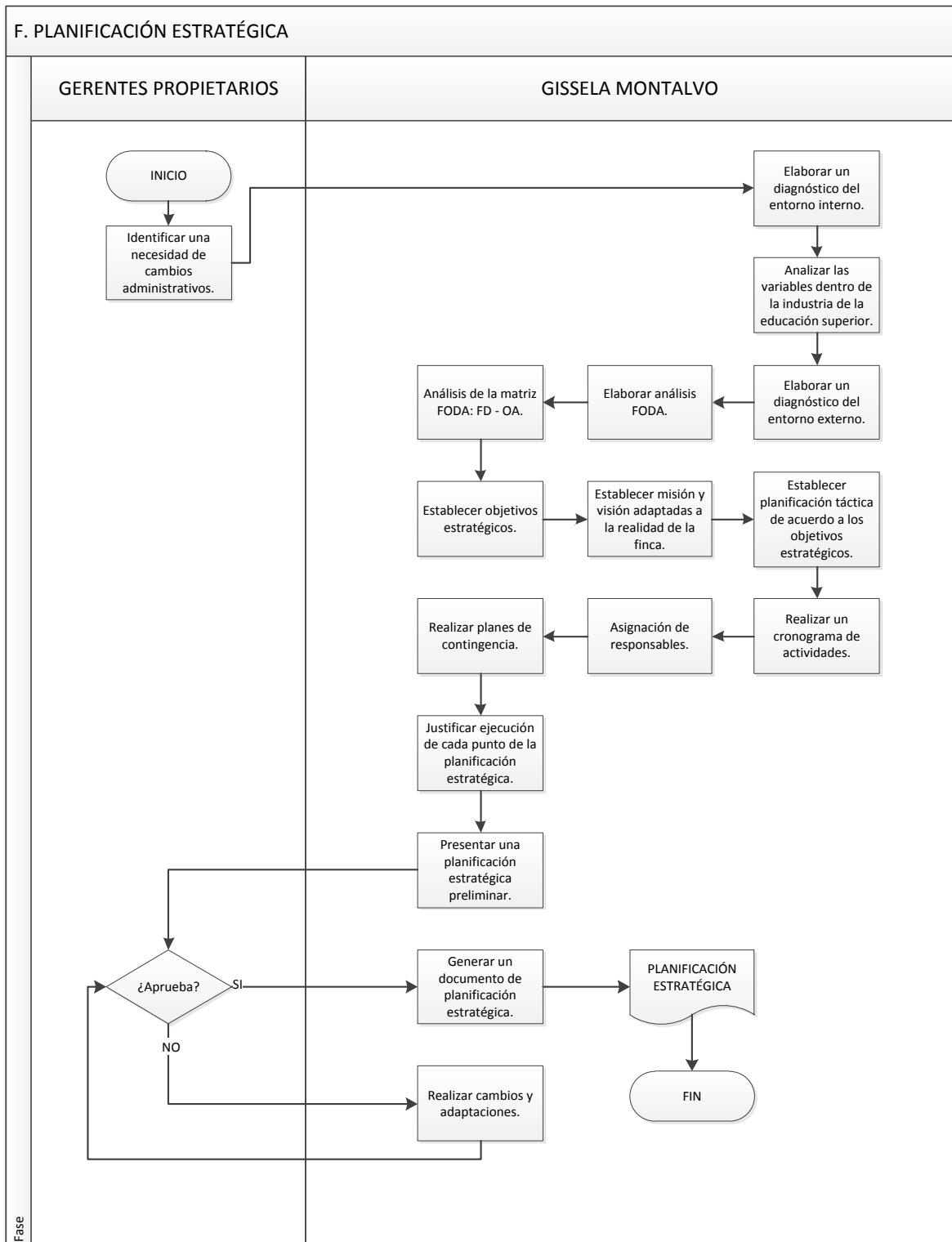


Figura 21: Flujograma de Planificación Estratégica

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.
Elaborado por: Gissela Montalvo.

4.3 PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS

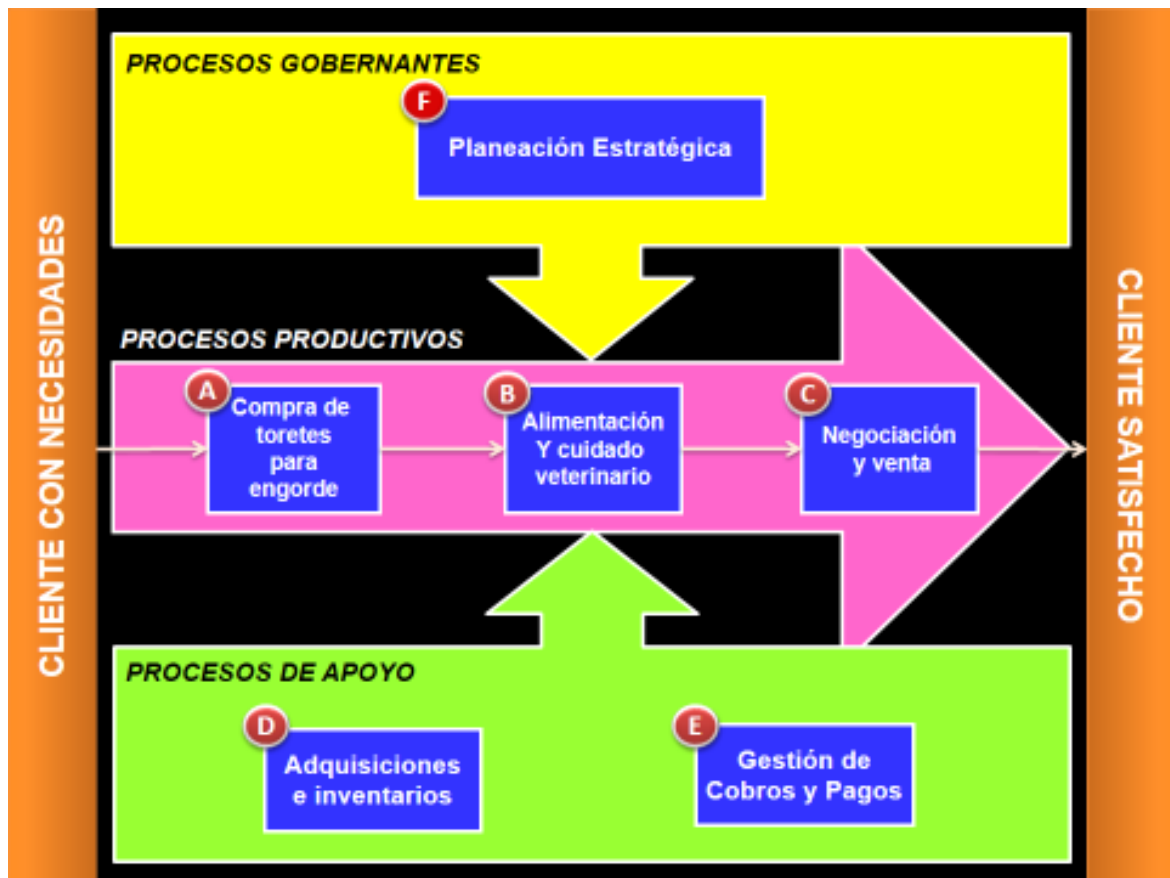


Figura 22: ropuesta de Mapa de Procesos mejorado

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.
Elaborado por: Gissela Montalvo.

4.4 DIFICULTADES EN LA MEJORA

Los tipos de dificultades que podemos encontrar en este tipo de propuestas de mejora son aquellas que pueden quedarse nada más que en eso, como buenas ideas y propuestas sin embargo es complicado y costoso ponerlas en marcha debido a que no son fáciles de conseguir debido al medio o los dueños no están dispuestos a hacer ciertas inversiones en

maquinaria, materia prima o recursos humano, siendo estos aspectos los más básicos que se debe considerar cambiar o mejorar.

4.4.1 Materia prima e insumos

Las dificultades que podemos encontrar al realizar este tipo de cambios en los procesos productivos de la finca pueden ser variados, pero entre los que más preocupa por la dificultad de solucionarlos debido al tiempo que toman, es la adquisición de los insumos veterinarios puesto que la mayoría de ellos se los consigue en el extranjero, pero por los ya conocidos conflictos económicos con los países fronterizos como el tráfico de productos, los excesivos controles y el alza indiscriminada de aranceles, es que hay problemas para conseguir los insumos exactos, teniendo que recurrir a los insumos genéricos, que no tienen los mismo resultados que con los otros.

La compra de los toretes a haciendas ganaderas es muy inestable, puesto que depende de muchas variables como climáticas, ambientales, raza, edad, entre otras. Estas variables hace que el precio de los animales se muy voluble pues cada intervención de dichas variables hará que el precio de compra cambie, por lo que, en consecuencia nuestros costos de producción suben y se debe tratar de equilibrar o compensar los costos con otros tipos de ahorros.

Los últimos problemas de compra que tuvo la finca fue por la sequía que hubo en la costa, lo que ocasionó que los animales bajaran de precio para tratar de venderlos a cualquier precio para evitar la muerte de los mismos.

4.4.2 Talento humano

El rechazo al cambio es uno de los principales problemas con los que se podrían enfrentar los propietarios de la finca. Como dato adicional, los trabajadores de la finca llevan actualmente trabajando más de 15 años, trabajando antes en la producción agrícola y ahora en la ganadera.

Hay trabajadores de planta y trabajadores que se contrata solo por temporada, estos últimos pueden llegar a un número de 20. Se creyó necesario presentar un organigrama estructural solo con los trabajadores de planta

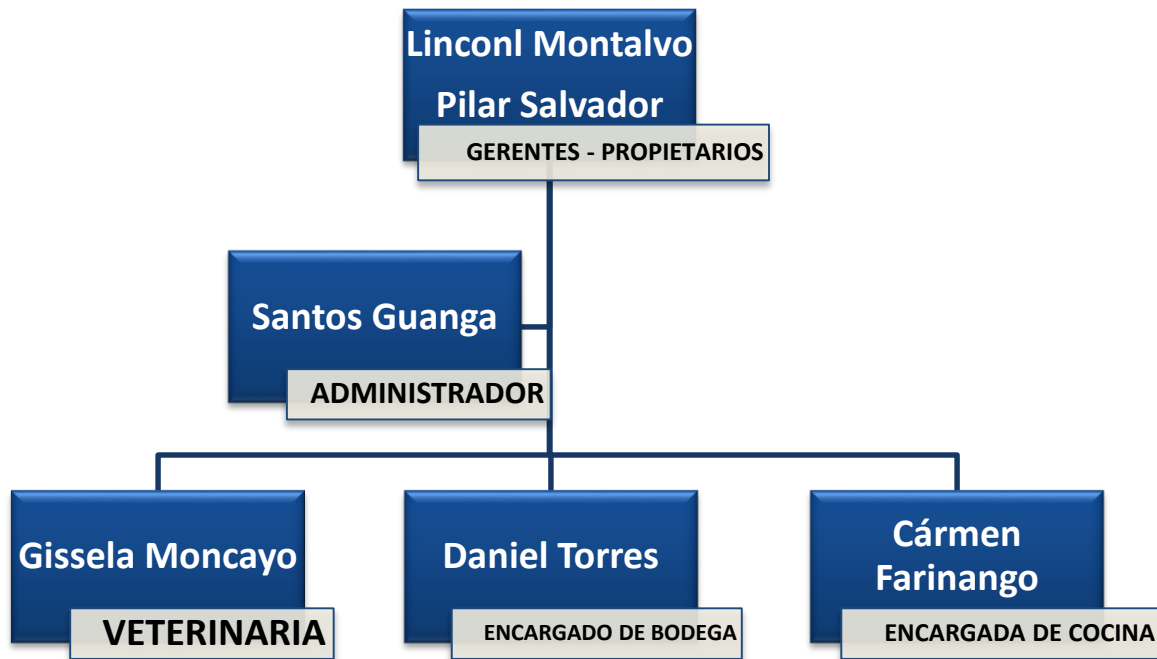


Figura 23: Organograma estructural de la Finca Limones

Fuente: Información obtenida de la entrevista a los propietarios y personal.
Elaborado por: Gissela Montalvo.

El posible problema podría radicar en que la adaptación a la tecnología ya ha sido rechazada por varias ocasiones puesto que las personas que ahí trabajan tienen en promedio más de 40 años y no tienen instrucción secundaria a excepción de los propietarios y la veterinaria, lo que dificulta el rápido aprendizaje y la adaptación al cambio. Sin embargo se ha propuesto incentivos económicos para que se promueva el aprendizaje, pero no todos las personas muestran los mismos intereses, por lo que se sigue tratando de encontrar incentivos que estimules el desempeño.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El propósito de este trabajo es ayudar a los propietarios de la finca “Limonas” a que puedan entender los beneficios de una buena administración que tenga una estructurada planificación, para poder ejecutarla correctamente, que tenga una estricta verificación, que sirva para tomar como base a posibles mejoras que puedan existir. Cumpliendo así el ciclo de la administración, volviéndola más eficiente ya que al conocer la mecánica de una buena administración se la vuelve más adaptable a cualquier cambio que se presente en el entorno.

Principalmente se puede concluir que la finca, como empresa crece al mejorar sus procesos, lo que como efecto hace que teniendo el mismo costo operativo, costos que incluyen: el mismo número de trabajadores y en el mismo terreno, se puede aumentar la productividad, aumentando las ventas, lo que se traduce a un incremento de utilidades.

Existe una subutilización de la capacidad productiva del terreno, la maquinaria y los recursos en general. Pues mediante un análisis costo – beneficio se puede comprobar que con los mismos recursos, se puede generar mayor utilidad. Explicando esto al asentarlos en la realidad de la finca, si tengo 50 cabezas de ganado como si tengo 70, debo utilizar los mismos costos operativos.

Ahora existe una planificación estratégica más adaptada a la realidad de la finca y su entorno, pues al haber tomado la decisión de cambiar el giro del negocio de agrícola a ganadera, se tuvieron que obligatoriamente mejorar todos los procesos.

Identificar que la finca poseía ya en la ejecución ganadera, un aporte importante de valor agregado al proveer a sus clientes de producto con características diferenciadoras importantes como: todos los animales para engorde son solo toros, todos los toros son solo de raza, no se utiliza hormonas que alteren la fisiología de los animales, puesto que al evitar el uso de estas hormonas, los animales, debido a que se venden en pie, pueden ser vendidos con dos objetivos, como carne únicamente que serán enviados al faenamiento o la otra alternativa es que pueden ser vendidos como padres, con la extracción de fluido seminal para inseminación artificial.

Otra de las metas fue orientar a que la finca, como empresa supiera seguir los lineamientos que ya poseía en la planificación estratégica, dónde para llegar a eso se tuvo que cambiar la línea de negocio de una ocupación agrícola a una netamente ganadera, utilizando mejor sus

recursos y aprovechando las oportunidades que el mercado y el entorno le estaban brindando al tener una ventaja competitiva con su producto.

Se analizó mediante una matriz FODA la situación actual y futura en cuanto al ambiente interno y externo, dónde como resultado de este análisis se pudo generar estrategias muy útiles y prácticas para su efectivo cumplimiento en el largo plazo, como la misión y la visión lo indicaban, generando además una serie de objetivos estratégicos que se encuentran detallados y especificados cada uno con su respectiva estrategia y el resultado esperado.

Esta matriz a su vez permitió generar una justificación del porqué es beneficiosa la propuesta de un cambio en la línea de negocio de la finca Limones, para de esta manera, realizar una modernización de los.

Se consiguió aportar con una visión más amplia y global de la organización; creando una cadena de valor y un mapa de procesos fácil de entender tanto para los propietarios como para las personas a cargo de la parte operativa; y de sus relaciones internas.

A la vez que los objetivos identificados son entendidos por los participantes en la cadena de transformación, se va haciendo más viable el conseguir un adecuado manejo de recursos, direccionando dicho ahorro hacia criterios de eficiencia y eficacia. Este tipo de

ahorros serán conseguidos gracias a la eliminación de costos innecesarios pues será factible después de la supresión de actividades que no generen valor.

Esta propuesta de los planteamientos de mejora, facilitarán la identificación de errores comunes que generan limitaciones en la ejecución del potencial de los colaboradores como del proceso productivo. La identificación de dichas fallas no garantiza la corrección de las mismas, sin embargo promueve la mejora continua y el evitar la repetición de los mismos errores ya comprobados.

5.2 RECOMENDACIONES

Una vez determinadas todas las conclusiones de este trabajo de investigación, se ha reconocido también que existen ciertos errores que deben ser tomados en cuenta para evitar que posteriormente se repitan. Estas recomendaciones no son a fuerza de cumplimiento, sino que se las debe ir adaptando a las situaciones cambiantes del entorno. Por lo que se recomienda:

- Incentivar a los colaboradores de la organización a tener una apertura al cambio, no solo para este tipo de situaciones en variabilidad en el direccionamiento administrativo, sino en todo tipo de modificaciones que puedan acontecer.

- Si se establece una planificación estratégica preliminar, se la debe ir desarrollando y adaptándola a la realidad de la finca y su entorno, convirtiéndola en un instrumento más versátil.

- Si existen lineamientos como una visión y misión ya establecidas, se debe obedecer como tales, puesto que serán la guía ante cualquier duda estructural de la organización. La misión y visión de una organización sirven como lineamiento para que cada integrante de la misma sepa cuál es el rumbo que está tomando y que va a tomar para cumplir los objetivos y metas planeadas.

- Cada uno de los objetivos propuestos deben ser evaluados periódicamente cada tres meses, para tener un conocimiento actualizado de su avance o conocer si tienen algún tipo de inconvenientes en su realización. Para dicha verificación se servirá de los indicadores de ejecución estratégica.

- Se recomendó además que se optará por una administración por procesos en lugar de una tradicional, debido a que por el giro del negocio era más adaptable la administración sugerida.

- En próximos trabajos de investigación similares se sugiere una capacitación previa de dos tipos: a los gerentes propietarios y administradores en el área administrativa y al resto

del personal en la parte operativa, refiriéndose al buen uso de los recursos y la ejecución óptima de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

Bravo, J. (2009). *Gestión Avanzada de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.

Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.

Charles, W. H. (2009, p.83). Administración Estratégica. En R. J. Gareth, *Administración Estratégica* (pág. 83). México: Mc Graw hill.

Fernandez, J. A. (2012, p.49). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Heinz, K. H. (1998, p.104). Administración, una perspectiva global. En K. H. Heinz, *Administración, una perspectiva global* (pág. 104). México: Mc Graw Hill.

Keller, K. P. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

Laudon K., L. J. (2008). Administración de la empresa digital. En L. J. Laudon K., *Sistemas de información gerencial* (pág. 10a edición). México: Pearson.

Nahimias, S. (2014). *Análisis de la producción y las operaciones*. Mexico: McGraw Hill Internamericana de México.

Ould, M. (1995). *Business Process: Modelling and Analysis for Re-engineering and Improvement*. New York: Wiley.

Porter, M. (2005). Estrategia y Ventaja competitiva. En M. Porter, *Estrategia y Ventaja competitiva*.

ANEXOS

Anexo 1



Ilustración 1: Ubicación geográfica de la zona de Intag
Fuente: Página oficial GAD Municipal del cantón Cotacachi.

Anexo 2



Ilustración 2: Toros de raza cebú y brahman en los pastizales
Fuente: Fotos tomadas en la finca Limones.



Ilustración 3: Toros de raza cebú y brahman en el corral.
Fuente: Fotos tomadas en la finca Limones.

Anexo 3

**Ilustración 4: Cultivo de fréjol****Fuente: Foto tomada en la finca Limones.****Ilustración 5: Cultivo de maíz****Fuente: Fotos tomadas en la finca Limones.**

GLOSARIO

Arado.- Instrumento que sirve para labrar la tierra abriendo surcos en ella.

Bunque.- Recipiente largo y delgado generalmente de madera o plástico que sirve para que los animales coman en él.

Corral.- Sitio cerrado y descubierto donde generalmente se guarda el ganado o los animales domésticos.

Embudo / Manga.- Tipo de pasarela angosta cercada y descubierta con puerta por delante y por detrás de ella que sirve para asegurar en hilera al ganado.

Furgón.- Vehículo generalmente cerrado que se utiliza para transportes de cargas varias.

Galpón.- Cobertizo grande con paredes o sin ellas.

Hato.- Conjunto de cabezas de ganado, como bueyes, vacas, ovejas, etc.:

Rampa.- Plano o terreno inclinado para subir o bajar.